

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему **«Забезпечення розвитку підприємства в сучасних умовах»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-51

Кравчук Богдан Валерійович _____

Керівник доцент кафедри менеджменту к.е.н., доц. Лазоренко Т.В. _____

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу

к.т.н., доц. ЛЕБЕДЕНКО С.О. _____

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ - 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Кравчуку Богдану Валерійовичу**

- 1. Тема роботи:** «Забезпечення розвитку підприємства в сучасних умовах»
керівник роботи к.е.н., доц. ЛАЗОРЕНКО Таїсія Василівна
затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с
- 2. Термін подання студентом роботи** 03.06.2019 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок виробничої діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства СП «Вагоноремонтний завод КП «Київський метрополітен», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018рр.); статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- визначити сутність та економічний зміст розвитку підприємства;
- виявити підходи до формування механізму забезпечення розвитку підприємства.

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику системи управління розвитком підприємства;
- оцінити потенціал підприємства та чинники його розвитку.

в) рекомендаційна частина:

- визначити альтернативи розвитку підприємства та механізми їх реалізації;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу

1. Характеристика діяльності СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» за 2016–2018 рр.
2. Основні фінансові показники підприємства.
3. Діагностика системи управління розвитком СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен».
4. Аналіз ринку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен».
5. Результати оцінювання потенціалу СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» за 2016–2018 рр.
6. Заходи, що дозволять покращити соціальну складову потенціалу.
7. Напрями розвитку за технологічною складовою потенціалу.
8. Напрями розвитку за економічною складовою потенціалу.
9. Кошторис витрат на впровадження запропонованих заходів.
10. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік публікацій

Тези «Підходи до формування конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах»

7. Дата видачі завдання

«24» жовтня 2018р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації виробничої діяльності підприємства	25.10.2018р. – 31.10.2018	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо виробничої діяльності підприємства	01.11.2018 – 28.12.2018	
3.	Розгляд теоретичних основ виробничої діяльності підприємства	03.01.2019 – 17.02.2019	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та діагностика системи управління розвитком	18.02.2019 – 29.03.2019	
5.	Оцінювання потенціалу СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» та визначення альтернатив розвитку	01.04.2019 – 20.04.2019	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування напрямів розвитку за кожною складовою потенціалу	21.04.2019 – 05.05.2019	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	06.05.2019 – 17.05.2019	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019– 31.05.2019р.	

Студент _____ Кравчук Б.В.

Керівник дипломної роботи _____ ЛАЗОРЕНКО. Т.В.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Забезпечення розвитку підприємства в сучасних умовах» містить 105 сторінок, 36 таблиць, 13 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 41 найменування.

Метою роботи є обґрунтування напрямів формування механізму забезпечення розвитку підприємства в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження даної роботи є процес управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є формування механізму забезпечення розвитку підприємства СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен».

У процесі виконання роботи застосовувалися методи аналізу і синтезу, метод коефіцієнтного аналізу, метод фінансово-економічного аналізу, методи аналізу ефективності проекту, експертні оцінки.

Практична значущість дослідження полягає у розробці і формуванні механізму розвитку із можливістю його застосування в практичній роботі підприємства. Проведені дослідження надають можливість підготувати і привнести ряд пропозицій щодо формування механізму забезпечення розвитку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен».

Результати перевірки можливостей практичного використання отриманих результатів. Керівництвом СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» було визнано можливість використання запропонованих рекомендацій щодо забезпечення розвитку підприємства. Пропозиції з підвищення розвитку підприємства було прийнято до уваги та визнано доцільність їх застосування в майбутньому.

Ключові слова: *розвиток підприємства, потенціал розвитку, система управління розвитком підприємства, процес розвитку, етапи управління розвитком підприємства.*

ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 105 pages, 36 tables, 13 drawings, 3 attachments. The list of references consists of 41 items.

The aim of the work is to substantiate the directions of forming a mechanism for providing enterprise development in modern conditions.

The object of research is the process of management of the development of the enterprise.

The subject of the research is the formation of a mechanism for ensuring development of the structural unit " Wagon repair factory" of the municipal enterprise "Kyiv metro".

In the process of work, were used methods of analysis and synthesis, method of coefficient analysis, method of financial and economic analysis, methods of analysis of project effectiveness, expert evaluations.

The practical significance of the research is to develop and shape the mechanism of development with the possibility of its application in the practical work of the enterprise. The conducted researches provide an opportunity to prepare and introduce a number of proposals for the formation of a mechanism development of the structural unit "Wagon repair factory" of the municipal enterprise "Kyiv metro".

Results of testing the possibilities of practical use of the obtained results. The management of the structural unit "Wagon repair factory" of the municipal enterprise "Kyiv metro" was acknowledged the possibility of using the proposed recommendations to ensure the development of the enterprise. Proposals to improve the development of the enterprise have been taken into account and recognized the feasibility of their future use.

Keywords: *enterprise development, capacity development, management system development company, development, stages of development management company.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність та економічний зміст розвитку підприємства	11
1.2. Підходи до формування механізму забезпечення розвитку підприємства	19
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СП «ВАГОНРЕМОНТНИЙ ЗАВОД» КП «КИЇВСЬКИЙ МЕТРОПОЛІТЕН» .	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	30
2.2. Діагностика системи управління розвитком підприємства	38
2.3. Оцінка потенціалу підприємства та чинників його розвитку.....	50
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СП «ВАГОНРЕМОНТНИЙ ЗАВОД» КП «КИЇВСЬКИЙ МЕТРОПОЛІТЕН» .	65
3.1. Визначення альтернатив розвитку підприємства та механізмів їх реалізації..	65
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів...	75
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що перед сучасними підприємствами стоїть завдання адаптації до умов, що динамічно змінюються, а також можливість існування в цих умовах. Тому для сучасної української економіки найбільш актуальними є проблеми економічної стійкості і конкурентоспроможності підприємств. Вітчизняні підприємства в умовах гострої конкуренції мають завдання створювати конкурентоздатну продукцію та послуги, а також досягнення економічного розвитку. Від того, наскільки успішно буде вирішено це завдання, залежить положення України у світовій економіці і політиці.

У таких умовах одним з найважливіших аспектів для збереження конкурентоздатності є розвиток підприємств, який, у свою чергу, спричинить технічний і технологічний прогрес економіки в цілому, що є актуальним у світлі євроінтеграційних прагнень України. Рішення цієї задачі зумовлює сутність і зміст дослідження розвитку, а також механізмів, що його забезпечують.

Керівництво сучасних підприємств при виборі напряму діяльності потребує такого механізму розвитку, який буде здатний врахувати усі особливості господарської і фінансової діяльності, а також швидко реагувати на будь-які зміни цілей підприємства. Однак на сучасному етапі відсутній єдиний універсальний механізм, що враховує зміни в галузі науки і техніки та здатний адаптуватися до умов, що швидко змінюються. Побудова подібного механізму дозволить підприємству стабільно функціонувати та забезпечити безкризове існування незалежно від дій різного походження.

Питання, пов'язані з обґрунтуванням теорії розвитку економічних систем різного рівня, розглядаються в працях таких вітчизняних і зарубіжних дослідників, як П. Біанчі, М. Карлі, І. Крісті, К. Кондратьєва, А. Урсул, Н. Васюткіна, В. Кифяк, Н. Краснокутська, О. Кузьмін, С. Оборська, З. Шершньова та інших.

Дослідниками розглянуті чисельні теоретичні і практичні аспекти розвитку підприємства, однак не вироблено жодного універсального механізму, що обумовлено специфікою управління розвитком підприємства. Дискусійними залишаються питання щодо механізму забезпечення розвитку, здатного трансформуватися в напрямі, вибраному підприємством для забезпечення його життєздатності, підтримки його розвитку в сучасних умовах.

Таким чином, висока значущість досліджуваної проблеми визначила вибір теми роботи, її мету, завдання і зміст.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів формування механізму забезпечення розвитку підприємства в сучасних умовах.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- визначити сутність та економічний зміст розвитку підприємства;
- розглянути підходи до формування механізму забезпечення розвитку підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику системи управління розвитком підприємства;
- оцінити потенціал підприємства та чинників його розвитку;
- визначити альтернативи розвитку підприємства та механізмів їх реалізації;
- представити економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є формування механізму забезпечення розвитку підприємства СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» в сучасних умовах.

База дослідження – СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», сучасне ремонтне підприємство, що обслуговує метрополітен м. Києва.

У процесі виконання дипломної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів: методи аналізу і синтезу – для

визначення сутності розвитку підприємства, уточнення сутнісного змісту понять «розвиток», «потенціал розвитку». Метод коефіцієнтного аналізу – для розрахунку показників, що характеризують господарську діяльність досліджуваного підприємства; метод фінансово-економічного аналізу – при оцінюванні складових потенціалу розвитку досліджуваного підприємства; методи аналізу ефективності проекту – для розрахунку ефективності запропонованого проекту заходів для забезпечення розвитку; експертні оцінки – при побудові прогнозів.

Практична значущість дослідження полягає у проведенні аналітичних досліджень на матеріалах СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», розробці і формуванні механізму розвитку із можливістю його застосування в практичній роботі підприємства. Проведені дослідження надають можливість підготувати і привнести ряд пропозицій щодо формування механізму забезпечення розвитку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та економічний зміст розвитку підприємства

Розвиток розуміють як необоротне, цілеспрямоване, закономірне перетворення, що характеризується модернізацією якості, перетворенням на новий рівень організації.

Також розвиток розуміють як природну зміну або як доведення до змін будь-ким. В кожному випадку і там і там є слово «зміна». Об'єкт розвитку змінюється в залежності від стадії існування. Так, на початковому етапі відбувається природне перетворення, а потім на об'єкт впливають різні фактори навколишнього середовища, які, поряд з самостійною зміною, сприяють якісному перетворенню об'єкта.

У науковій літературі має місце досить широке і неоднозначне трактування поняття «розвиток». Його визначення найчастіше розглядаються авторами в тій площині, в якій вони працюють. В таблиці 1.1 представлено основні дефініції поняття «розвиток».

Таблиця 1.1. Дефініції поняття «розвиток»

№ з/п	Автор/джерело	Зміст поняття
1	Філософський енциклопедичний словник	Розвиток – це незворотні, спрямовані, закономірні зміни матеріальних та ідеальних об'єктів.
2	Рапопорт В.С.	Розвиток – це якісні та кількісні зміни об'єкта розвитку у напрямку, що забезпечує найбільш повне задоволення власних інтересів та зовнішніх вимог.
3	Авер'янов А.Н.	Розвиток – рух від одного якісного стану до іншого, визваний кількісними накопиченнями в об'єкті, що призводять до якісних змін.
4	Алексєєв І.В.	Розвиток системи – це кількісні та структурні зміни, що забезпечують перехід до нового якісного стану.
5	Єрмейчук Р.А.	Розвиток – збалансовані кількісні, структурні і якісні зміни, які відповідають цілям підприємства і враховують обмеження, що накладаються зовнішнім середовищем і потенціалом підприємства.

Продовження табл. 1.1

6	Забродський В.А.	Розвиток економіко-виробничих систем – процес переходу у новий якісний стан за рахунок накопичення кількісного потенціалу, зміни та ускладнення структури та складу, в результаті чого накопичується її опір руйнівним впливам зовнішнього середовища та ефективність функціонування.
7	Акофф Р.	Розвиток – це не умова або стан, що визначається рівнем наявних ресурсів, а процес в якому збільшуються можливості виробничо-економічної системи задовольняти свої бажання або інших систем та індивідів, пов'язаних з нею.

Джерело: [19, с. 61-63]

Таким чином, можна зробити висновок, що розвиток – це процес незворотних, спрямованих і логічних змін, що відбуваються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що призводить до становлення кількісних, якісних і структурних перетворень.

Дослідники пропонують розглядати наступну модель розвитку підприємства, увага до якої дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі (рис. 1.1).

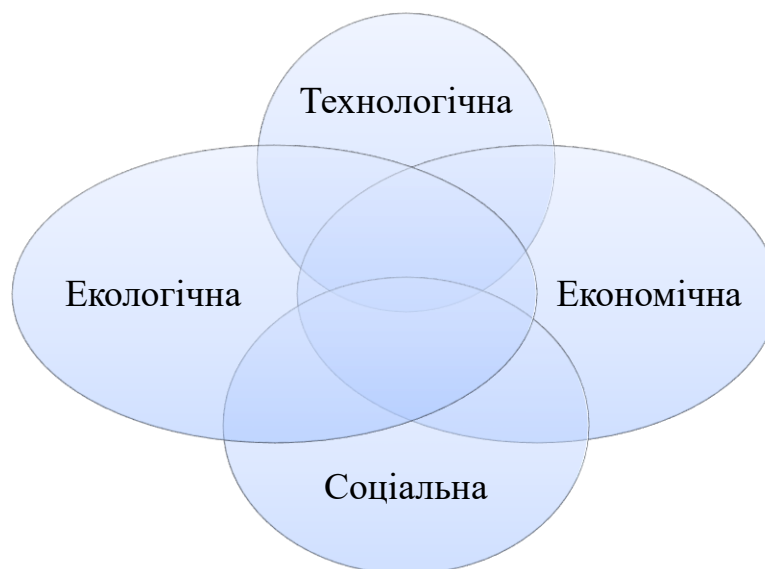


Рис. 1.1. Модель концепції розвитку

Джерело [5, с. 193]

Кифяк В. у своїй роботі під механізмом розвитку розуміє таку обстановку на підприємстві, в рамках якої всі його головні складові здатні підтримувати свої параметри, не виходячи за певні рамки [5, с. 191].

Таким чином, підсумовуючи зазначені вище різноманітні групування авторів за певними особливостями, можемо сказати, що в сучасній економічній науці сформувалося чотири підходи до визначення сутності розвитку підприємства як економічної категорії (рис. 1.2).

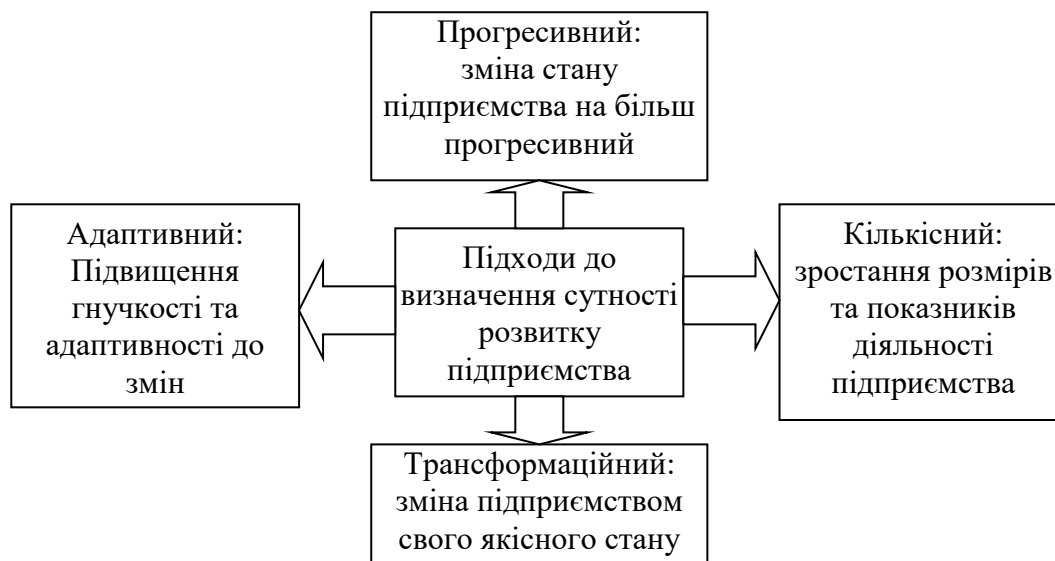


Рис. 1.2. Основні підходи до визначення сутності розвитку підприємства

Джерело [22, с. 237-238]

Сьогодні розвиток підприємства передбачає використання інновацій, перетворення технології в базовий ресурс суспільства, який отримує новий економічний зміст.

Отже, розвиток є результатом ефективного використання основних факторів виробництва, до яких відносять працю, землю, капітал, підприємницькі здібності, науково-технічний прогрес, ресурсний потенціал і раціональне природокористування; розвитку можна досягти тільки за рахунок оптимального їх поєднання.

Разом з тим слід відзначити особливе місце в підсистемі ресурсного забезпечення розвитку інвестиційних ресурсів, яке пов'язане насамперед з якісним оновленням основних фондів на принципово новій

конкурентоспроможній основі на всіх рівнях управління за рахунок розвитку науково-технічного прогресу, забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства і його продукції, структурною перебудовою, що створює основу для збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції і, як результат, досягнення мети розвитку – зростання вартості підприємства. В свою чергу, впровадження результатів науково-технічного прогресу потребує відповідних інвестиційних ресурсів.

Аналіз сучасної практики і останніх тенденції, що склалися, свідчить про те, що вирішальними перетвореннями в розвитку підприємства стають результати запровадження нових наукоємних технологій, використання їх в технологічному процесі і, як наслідок, технологічне перетворення систем виробництва, в зв'язку з чим пропонується розглядати ще і «технологічний» розвиток підприємства.

Так, модель ендogenous науково-технологічного зростання П. Ромера [10, р. 1003] говорить про наступне:

- одним з найбільш важливих факторів економічного розвитку є технологічні зміни, які можна представити як найбільш вдосконалені інструкції щодо застосування і поєднання наявного в суспільстві сировинного матеріалу;
- технологічні зміни, як правило, відбуваються під впливом діяльності людей, які так реагують на ситуацію на ринку;
- інструкції із застосування сировини і матеріалів кардинально відрізняються від інших економічних товарів.

На думку Педченко Н. С. [11, с. 59] «технологічний розвиток – це здатність підприємства сприймати досягнення науки і техніки (нових технологій)». Автор вважає, що дана здатність говорить про наявність наступних характеристик:

- перехід від екстенсивного до інтенсивного розвитку;
- безперервне вдосконалення організації виробництва;
- застосування сучасних інструментів та методів в управлінні, підвищення рівня інформатизації управлінських процесів;
- розвиток потенціалу кадрів, інноваційність персоналу на всіх рівнях;
- здатність персоналу до сприйняття нової інформації;

- реструктуризація підприємства.

Все вище зазначене дозволить визначити і охарактеризувати ступінь технологічного розвитку.

Питання вдосконалення виробничого потенціалу, а так само розвиток підприємства з технологічної точки зору, все частіше виникає в сучасному світі. На думку Шершньової З. Є. [12, с. 28], оцінка технологічних перетворень є виявленням таких груп змін:

- зав'язаних на оновленні продукції, що реалізовується підприємством;
- залежних від виробничих можливостей підприємства при освоєнні і випуску нових виробів;
- виражають підготовленість виробничих систем з технічної точки зору;
- відображають підготовленість і реальний стан організаційних стадій у виробництві;
- відображають стан підприємства та процесу управління при виробництві нової техніки;
- розкривають економічну сторону процесу підготовки та її вплив на підприємство.

Таким чином, при описі механізму розвитку промислових підприємств такий елемент, як технологічний розвиток грає важливу роль. Її виділення на рівні з екологічною, соціальною та економічною складовою є необхідною.

Також доцільно відзначити, що, на сьогоднішній день, розвиток підприємств забезпечується на основі прийняття стратегій розвитку.

Оцінка розвитку промислових підприємств в більшості праць враховує вплив економічних, соціальних, екологічних факторів на зовнішньому і внутрішньому рівні. Даний аналіз діяльності організації є складним завданням в науці, багато українських і зарубіжних дослідників працюють над її вирішенням.

Аналіз стану підприємства дозволить виявити інструменти, елементи механізму та механізми управління розвитком організації, які потребують оновлення. Різноманітні дослідження господарської діяльності підприємства і аналіз динамічних змін в галузі розвитку потрібні і для вирішення завдань з

прогнозування, планування і застосування стратегічних цілей організації, і в зіставленні раніше поставлених цілей з досягнутим становищем, з урахуванням рівня їх досягнення [13, с. 105].

Завданням розробки методичних основ аналізу і оцінки ступеня розвитку підприємства є виявлення найбільш можливих для використання параметрів проведення оцінки стану і динаміки розвитку організацій. Рішення даного завдання дасть можливість описати потенціал діяльності підприємства, а також дозволить простежити динамічні зміни базових показників, при цьому з'явиться можливість дати рекомендації з розробки механізму розвитку підприємств.

Здійснити аналіз результативності своєї роботи, що сприяє проведенню дослідження ступеня розвитку підприємства, наявної господарюючої системи, можливо завдяки розробці і застосуванню показників.

Визначення певного інтегрального показника стійкості на рівні підприємства передбачає розгляд стійкості як мікроекономічної категорії. Величезна кількість досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних авторів була присвячена стійкості підприємства: Ф. Герцберг, М. Портер [14], І. Тарасенко [15], Р. Старик [16] та ін.

Завдяки аналізу зарубіжного і вітчизняного досвіду, а також дослідженням сучасних авторів, можна виділити два найчастіше застосовуваних підходи до побудови методики оцінки ступеня розвитку організації.

Перший підхід застосовує таку систему показників, яка здатна охарактеризувати різні елементи розвитку. Дослідники в даному підході використовують комплекс, що містить 2-4 групи показників.

Так, наприклад, С.А. Румянцев пропонує комплексний інтегральний показник, який дозволить оптимізувати і відібрати найважливіші показники розвитку для конкретного підприємства. На його думку, даний показник повинен відповідати наступним вимогам [17, с. 45]:

- здійснення розрахунку даного показника на основі даних бухгалтерської звітності організації;

- реальність оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства з метою обліку внутрішніх резервів;
- оцінка ступеня розвитку кількісно;
- можливість передбачати ризики за допомогою отримання прогнозних значень щодо розвитку підприємства;
- адекватність отриманих даних і реальне відображення значень про виробничо-господарську діяльність підприємства;
- мінімальні витрати на проведення оцінки розвитку підприємства.

Даний автор виділяє 5 блоків показників та індикаторів економічного розвитку підприємства. Перший блок називається «фінансовий результат діяльності підприємства». Він включає в себе показники прибутку і рентабельності. Другий блок – «Фактори виробництва», що складається з показників використання робочої сили, використання ОВФ і оборотних коштів. Третій блок – «Фінансовий стан», що відбивається в показниках платоспроможності та фінансової стійкості. У четвертому блоці під назвою «Ділова активність» зібрані такі показники, як рентабельність і оборотність. До п'ятого блоку входять інші індикатори.

Розроблений комплексний інтегральний показник складений на основі перерахованих вище індикаторів і показників розвитку підприємства.

Блоку «фінансового результату» відповідають такі індикатори, як: маржинальний прибуток, прибуток від реалізації продукції, чистий і капіталізований прибуток, рентабельність окупності витрат, рентабельність капіталу і продажів.

Другий блок «фактори виробництва» має на увазі коефіцієнти з прибуття, вибуття, плинності і продуктивності праці. Якщо торкатися ОВФ, то сюди входять коефіцієнти введення, виведення, поновлення, зносу, а так само фондівіддача і фондомісткість. Оборотні ж кошти оцінюють за матеріаломісткістю та матеріаловіддачею.

Фінансовий стан організації є третім блоком, який складається з індикаторів коефіцієнта абсолютної та поточної ліквідності, коефіцієнта критичної оцінки,

коефіцієнтів маневреності функціонуючого капіталу і забезпеченості власними засобами, загального показника платоспроможності.

Показники, що входять до цього блоку фінансової стійкості, оцінюються за допомогою таких індикаторів, як коефіцієнт забезпеченості власними джерелами фінансування, коефіцієнтів фінансування, автономності та фінансової стійкості.

Останній блок включає такі індикатори, як: коефіцієнт оборотності капіталу, оборотних коштів, нематеріальних активів, власного капіталу, запасів, коштів у розрахунках, оборотність коштів, терміни погашення дебіторської заборгованості.

Другий підхід передбачає розробку єдиного інтегрального показника, що дозволяє оцінити загальний рівень розвитку підприємств. Найчастіше цей показник групується за трьома напрямками: економічний, екологічний та соціальний. Говорячи про розвиток саме промислових підприємств, найбільш важливим показником є технології. Тому доцільно технологічну складову виділити як окремий інтегральний показник [21, с. 145].

Слід розділити коефіцієнти, що дозволяють оцінити розвиток підприємства, за двома групами, спираючись на сформовані якісні та кількісні цілі, при цьому розставимо кожен коефіцієнт за чотирма рівнями: соціальний, екологічний, економічний і технологічний. Таким чином, відмінною рисою пропонованого інтегрального показника є цільовий підхід, що дозволяє оцінити розвиток підприємства відповідно до його якісних та кількісних характеристик в кожній зі сфер розвитку (соціальній, екологічній, економічній, технологічній), при цьому враховуючи їх взаємодію за рівнями. Даний підхід дозволить врахувати специфіку та стратегічні цілі підприємства, а також виявити причину зривів на шляху до досягнення спільної мети.

1.2. Підходи до формування механізму забезпечення розвитку підприємства

Завдяки аналізу вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, виділимо основні елементи механізму розвитку підприємств (рис. 1.3).

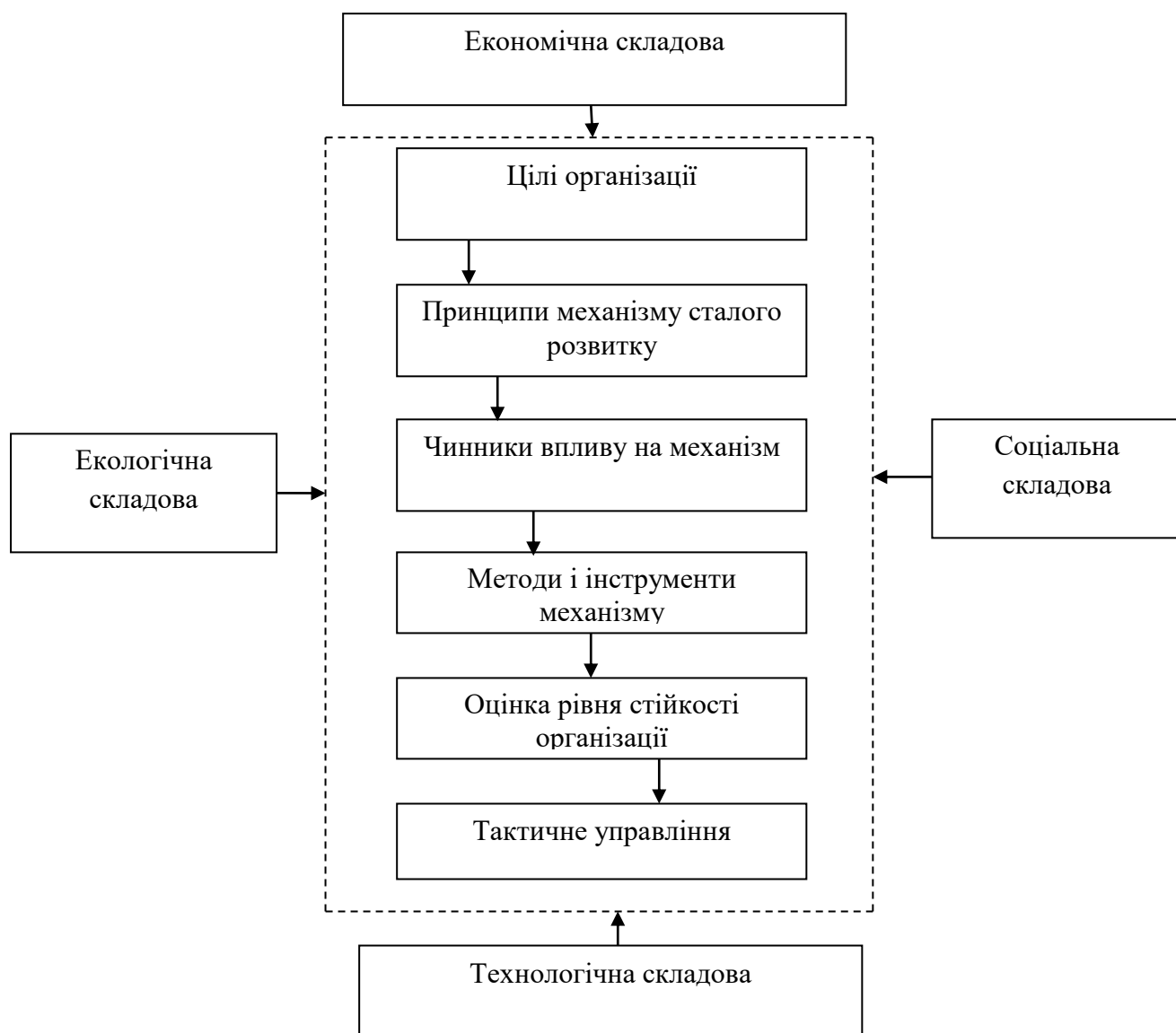


Рис. 1.3. Система базових компонентів механізму розвитку підприємств

Джерело [22, с. 237-238]

При формуванні механізму слід уточнити і розкрити зміст його базових компонентів.

Цілі організації. В першу чергу необхідно сформулювати основну мету розвитку, яка базується на результатах аналізу взаємного впливу загальної стратегії підприємства і переваги розвитку, з урахуванням впливу процесів технологічної трансформації.

Будь-яке підприємство прагне досягти певного рівня виробництва, збільшення обсягів продажів, прибутковості, підвищення якості продукту, зниження браку та ін. Всі перераховані вище результати діяльності підприємства є його метою. Для визначення ступеня розвитку важливою складовою стає рівень наближення організації до цих цілей.

Для того щоб оцінити можливість розвитку, необхідно проаналізувати умови і фактори, що впливають на нього.

Визначимо фактори стійкості як причини, здатні викликати її коливання, що підрозділяються відповідно з середовищем виникнення, основними рисами і напрямком впливу, а також предметом впливу і т. ін.

У більшості наукових робіт виділяють внутрішні і зовнішні чинники розвитку промислового підприємства.

Кожемякіна С. М. вважає, що від впливу внутрішньої групи факторів (внутрішнього середовища підприємства) залежить здатність організації проходити кризи, вигравати в конкурентній боротьбі, утримувати економічну стійкість. На її думку, фактори зовнішнього середовища можуть бути різних рівнів (регіональний, національний і міжнародний) і спрямувань впливу (стабілізуючі або дестабілізуючі) [23, с. 101].

Ілляшенко С. М. різноманіття факторів, що впливають на стійкість економічної системи, розглядає з точки зору можливості впливу на стійкість. Автор виділяє групи чинників: функціональні, за джерелом, за спрямованістю і тривалістю впливу на стійкість, за ступенем мінливості і керованості [24, с. 95].

Гонтарева І. В. виділяє чотири групи чинників, розділяючи їх за рівнем впливу. Вони включають такі чинники, як [25, с. 79]:

- фактори макросередовища (зовнішні фактори далекого оточення: економічні, політичні, соціальні, екологічні фактори);

- фактори мезосередовища (зовнішні фактори ближнього оточення);
- фактори мікросередовища (внутрішні чинники на рівні підприємства: організаційно-управлінські, виробничо-технічні, фінансово-економічні, соціальні, маркетингові, екологічні та інформаційні фактори);
- фактори наносередовища (внутрішні чинники на рівні працівника: економічні, організаційні, соціальні, виробничі).

На його думку, перша група факторів суттєво впливає на організацію, а підприємство, в свою чергу, не здійснює зворотного впливу. Саме це загрожує функціонуванню підприємства при негативному впливові цих факторів.

На другу групу підприємство може реагувати будь-яким чином: встояти від негативного впливу, регулювати ризики і самому впливати на даний фактор.

Третя група факторів показує потенційні можливості підприємства. Дані фактори знаходяться в залежності від самої організації, що дозволяє управляти стійкістю за допомогою зміни тих чи інших показників.

Остання група являє собою набір факторів, що залежать від людини, і її впливу на розвиток підприємства.

На думку Василенко А. В., аналізуючи чинники розвитку, слід їх класифікувати на основі ринкових одиниць. Дослідник вважає за необхідне звернутися до економічної теорії К. Маркса і Ф. Енгельса, які групують фактори на три групи виробництва: природні, праця, капітал. Досліджуючи їх праці за темою розвитку, він вважає за необхідне їх доповнити (табл. 1.2) [26, с. 122].

Таблиця 1.2. Характеристика факторів розвитку

Фактори розвитку	Основні показники виміру	Показники ефективності розвитку за відповідним фактором	Шляхи забезпечення розвитку за відповідним фактором (приклад)
Природні	Обсяги використовуваних ресурсів	Ресурсоемність продукції	Реінжиніринг, програми підвищення ресурсоефективності
Праця	Кількість зайнятого населення	Продуктивність праці	Підвищення рівня освіти, охорони здоров'я, організації праці
Капітал	Вартість залученого капіталу	Капіталовіддача	Удосконалення організації виробництва

Продовження табл. 1.2

Інновації менеджменту	Витрати на нову техніку, технології, включаючи передові бізнес-технології	Ефективність виробництва	Розвиток наукових досліджень, запровадження інновацій у виробництво
Інформація	Вартість інформаційних систем програмного забезпечення	Швидкість запровадження інновацій на основі інформаційних систем	Удосконалення інформаційних систем підприємства, розвиток комунікацій, обміну знаннями та досвідом
Екологія	Кількість викидів в атмосферу	Динаміка забруднення навколишнього середовища	Запровадження програм ресурсозбереження, підвищення ресурсоефективності, обмеження негативного впливу на навколишнє середовище

Джерело: [27, с. 95-96]

Більшість підприємств є відкритими соціально-економічними системами, і саме тому величезний вплив на них мають фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. Для формування механізму розвитку підприємства методологічною та інформаційною основою є цілісний аналіз чинників.

Механізм забезпечення розвитку дає можливість:

- отримати перевагу в конкурентній боротьбі за рахунок того, що механізм заснований на цільовому підході, а також поділі цілей на якісні і кількісні;
- коригування механізму забезпечення розвитку організації при появі нових проблем у господарській діяльності підприємства, у соціальній та екологічній сфері, виявленні нових тенденцій; можливість уникнути хаотичності в процесі досягнення цілей розвитку.

На першому етапі органам, які реалізують механізм розвитку підприємства, необхідно оцінити і проаналізувати вихідне становище розглянутого суб'єкта.

На даному етапі рекомендується розглянути певну сукупність показників або факторів, що характеризують силу компанії, джерела надходжень, можливі перспективи, засоби, запаси продукції, ресурси і безліч інших виробничих резервів, які використовуються в економічній діяльності. Потенціал підприємства здійснює максимальний вплив не тільки на кінцеві результати його

функціонування, а й на граничні елементи структурного та економічного зростання всієї організації, а, отже, і її розвитку.

Рекомендується розглядати загальний стан компанії і її можливості на момент запровадження механізму. Слід оцінити наявність основних елементів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Основні елементи механізму розвитку

Компоненти	Джерело
Ціль організації	Статут організації
Методи та інструменти механізму	Річний звіт
Принципи механізму розвитку	Звіт в області розвитку
Фактори впливу на механізм	Річний звіт
Оцінка рівня стійкості організації	Звіт в області розвитку
Оперативне управління - внесення коректив, координація	Річний звіт

Джерело: [28, с. 365-366]

За результатами аналізу висхідного стану підприємства приймається рішення про доцільність використання механізму розвитку або відмову від нього. Можливе проведення дослідження обізнаності партнерів, постачальників і споживачів в області розвитку.

На другому етапі слід розглянути існуючу мету на предмет її адаптованості до різних рівнів стійкості. За відсутності будь-якого з напрямків необхідно шляхом складання системи цілепокладання сформулювати нову мету розвитку.

Ключовим елементом механізму є постановка мети розвитку. Взаємозв'язок стабільного комерційного успіху організації і зусиль в області забезпечення розвитку стає очевидним. Для того, щоб повною мірою скористатися перевагами такого взаємозв'язку, перш за все, потрібно формувати його в рамках основної мети організації. Незважаючи на те, що багато великих компаній мають чітко виражену основну мету, лише четверта частина з них пов'язує її з цілями в галузі розвитку

Шляхи реалізації переваг, закладених в основній меті, розрізняються в залежності від індивідуальної і галузевої специфіки організації. При визначенні

основної мети необхідно дотримуватися «золотих правил»: правдивість, правильний баланс і послідовне втілення в життя. Під правдивої метою розуміється її втілення в реальні дії підприємства.

За статистикою, компанії, які прагнуть до розвитку і працюють в цьому напрямку, залучаючи зацікавлені сторони і налагоджуючи з ними більш ефективну взаємодію (включаючи співробітників, споживачів, партнерів, регуляторів та інвесторів), стають лідерами ринку.

Тому для механізму розвитку підприємства постановка правильної основної мети відіграє важливу роль.

Рекомендується розмежування мети на якісну і кількісну в економічній, екологічній, технологічній та соціальній областях діяльності підприємства, що дозволить в подальшому конкретизувати інші елементи механізму, визначить напрямки діяльності підприємства, безпосередньо вплине на прийняття організаційно-економічних рішень.

Далі слід скласти триєдину мету підприємства, яка буде коротко і чітко відображати не тільки напрямки в області отримання максимального прибутку, а й шлях до розвитку.

На третьому етапі службам, які реалізують механізм, необхідно, спільно з провідними фахівцями, компетентними в кожному з напрямків стійкості, виявити проблеми на конкретних ділянках виробництва. Необхідно заповнити таблицю аналізу виявлених проблем за елементами розвитку.

Для того щоб оцінити можливість розвитку, необхідно враховувати також умови і фактори, що впливають на нього. Доцільність групування чинників на економічні, екологічні, технологічні і соціальні обумовлена принципами розвитку підприємства. При цьому варто враховувати, що дані фактори можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми.

Оцінку технологічних, економічних, екологічних та соціальних типів факторів необхідно проводити з точки зору їх варіативності, походження і напрямків впливу на стійкість.

Тому пропонуємо використовувати таку типологію чинників, що впливають на розвиток підприємства, розроблену Абрахмановою А. О. (табл. 1.4).

Таблиця 1.4. Типологія факторів, що впливають на розвиток підприємства

Тип	Чинник	За походженням		За варіативністю		Вплив	
		зовнішній	внутрішній	змінний	незмінний	Такий, що сприяє розвитку	Такий, що заважає розвитку
Економічний	Виробничі та ресурсні можливості		+	+		Безперервний процес нарощування потенціалу, оптимізація географії розміщення, модернізація виробництва, дистрибуція	Нерозвинута логістика, високий знос обладнання, низький розвиток дистрибуції
	Продуктивність організації (фінансова та економічна)		+	+		Падіння витрат та зростання рентабельності	Зростання витрат та падіння рентабельності
	Корпоративна культура		-	-		Висока, включає ціннісні орієнтації, пов'язані з розвитком, самонавчальна організація	Низька, відсутність культури самонавчання
	Взаємодія з партнерами	-		-		Налагоджені контакти з партнерами, взаємні знижки	Відсутність партнерів
	Конкурентоздатність продукту		-	-		Високий рівень якості продукції, мале число конкурентів	Наявність великої кількості конкурентів з більш якісною продукцією
Екологічний	Надрокористування		-	-		Ощадливе виробництво	Нераціональність
	Екологічна культура		-	-		Є елементом корпоративної культури	Відсутня
	Екологічний менеджмент		-	-		Реалізований	Нереалізований
	Екологічний аудит		-	-		Проходить та відповідає ІСО	Відсутній або реалізований на рівні внутрішнього

Продовження таблиці 1.4

Соціальний	Екологічна безпека		-	-		Основний принцип - попередження	Відсутній або виникає як реакція на наслідки
	Соціальна політика підприємства		-	-		Висока соціальна активність	Часткова або відсутня
	Соціальна політика держави	-		-		Ефективна, зняття соціальної напруги	Слабка соціальна напруженість
	Рівень кваліфікації персоналу		-	-		Наявність висококваліфікованого персоналу	Відсутність висококваліфікованого персоналу
Технологічний	Державна підтримка сфери НТП	+			+	Активна державна політика в сфері технологічного розвитку	Відсутність зацікавленості держави в технологічному розвитку
	Науково-технологічний потенціал регіону		+		+	Наявність регіональних фондів розвитку науки та інновацій	Відсутність регіональних фондів розвитку науки та інновацій
	Взаємозв'язок підприємств з науковими організаціями	+	+			Тісне співробітництво, зацікавленість та фінансова підтримка	Відсутність співробітництва
	Запит підприємств на науково-дослідні розробки		+	+		Підприємство активно цікавиться технологічними новинками	Підприємство не зацікавлене у нових технологіях
	Готовність персоналу до нових технологій		+	+		Постійне навчання персоналу. Формування технологічної культури	Персонал не навчається

Джерело: [29, с. 8-10]

Представлена в табл. 1.4 типологія факторів з точки зору підвищення або зниження стійкості надає можливість провести оцінку ступеня стійкості промислової організації, а параметр детермінанти фактора передбачає наявність вибору з різних варіантів діяльності підприємства: адаптації або активних дій.

На четвертому етапі рекомендується використовувати методику інтегральної оцінки рівня розвитку підприємства. Вона дозволить встановити рівень стійкості підприємства, при цьому є можливість чіткого визначення причини, за якими відбуваються зриви досягнення поставлених цілей.

П'ятий етап передбачає певну реакцію і прийняття рішень відповідно до рівня стійкості підприємства на етапі оцінки. Інформація, отримана в рамках здійснення механізму, дозволить вибрати напрямки подальших дій не тільки керівництву, а й співробітникам, партнерам і інвесторам. Для прийняття правильного управлінського рішення необхідно також поррахувати економічний ефект.

На основі проведеного аналізу стану компанії керівництву слід удосконалити мету розвитку, поставити завдання, спрямовані на його підвищення [30, с. 127].

Поряд з обов'язковою звітністю чимало компаній в Україні і світі складають і добровільну звітність. Звіт зі розвитку – один із прикладів такої звітності в більшості країн світу. Матеріали про управління розвитком підприємства слід надавати у відкритій формі, поширювати між усіма об'єктами, які беруть участь в процесі, бути загальнодоступними для користувачів як всередині підприємства, так і зовні.

Звітність, отримана в рамках здійснення механізму, дозволить вибрати напрямки подальших дій не тільки керівництву, а й співробітникам, партнерам і інвесторам. Слід також деталізувати інформацію і надати її до відповідних підрозділів підприємства, де будуть сформульовані певні пропозиції щодо напрямків діяльності відповідно до цілей розвитку і потенційних можливостей [31, с. 59].

Висновки до розділу 1

Наведемо підсумки за результатами теоретичних основ забезпечення розвитку підприємства.

Встановлено, що розвиток – це процес незворотних, спрямованих і логічних змін, що відбуваються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що

призводить до становлення кількісних, якісних і структурних перетворень. Відповідно розвиток – це повне і багатовимірне поняття, досягнення якого вимагає інтеграції, ідентифікації, координації і безперервного вдосконалення цілей, стратегій і механізмів.

При цьому механізм забезпечення розвитку – це здатність системи взаємопов'язаних елементів підприємства забезпечувати життєздатність і зростання економічної ефективності підприємства з урахуванням впливу різних факторів зовнішнього середовища

Сьогодні розвиток підприємства передбачає використання інновацій, перетворення технології в базовий ресурс суспільства, який отримує новий економічний зміст. Таким чином, при описі механізму розвитку промислових підприємств такий елемент, як технологічна стійкість грає важливу роль. Її виділення на рівні з екологічною, соціальною та економічною стійкістю є необхідним.

Таким чином, встановлено, що на сучасному етапі прийнято виділяти 4 комплексних показника, за допомогою яких можна оцінити ступінь розвитку організації. До них відносяться показники економічної, екологічної, технологічної та соціальної стійкості.

Визначено, що основні елементи механізму розвитку є наступні:

- цілі організації;
- методи та інструменти механізму;
- принципи механізму розвитку;
- фактори впливу на механізм;
- оцінка рівня стійкості організації;
- оперативне управління – внесення коректив, координація.

Встановлено, що для того щоб оцінити можливість розвитку, необхідно враховувати також умови і фактори, що впливають на нього. Доцільність групування чинників на економічні, екологічні, технологічні і соціальні обумовлена принципами розвитку підприємства. При цьому варто враховувати, що дані фактори можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми.

Також у дослідженні визначено роль звітності з розвитку. Так, поряд з обов'язковою звітністю чимало компаній в Україні і світі складають і добровільну звітність. Звіт з розвитку – один із прикладів такої звітності в більшості країн світу. Матеріали про управління розвитком підприємства слід надавати у відкритій формі, поширювати між усіма об'єктами, які беруть участь в процесі, бути загальнодоступними для користувачів як всередині підприємства, так і зовні.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СП «ВАГОНРЕМОНТНИЙ ЗАВОД» КП «КИЇВСЬКИЙ МЕТРОПОЛІТЕН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» (ВРЗ) – сучасне ремонтне підприємство, засноване у 1984 році, на яке покладено важливе завдання – ремонт вагонів метрополітену. Адреса: 02100, м. Київ, вул. Вифлеємська, 30.

ВРЗ відноситься до складу комунального підприємства КП «Київський метрополітен», як це показано у додатку А.

Завод є невід’ємною складовою великого й складного, але єдиного механізму, що забезпечує багатомільйонні перевезення пасажирів з високим рівнем безпеки руху та культури обслуговування. ВРЗ може виконувати ремонт близько 200 вагонів на рік, що складає орієнтовно третину всього інвентарного парку вагонів Київського метрополітену, виконує додатково великі обсяги робіт з ремонту колісних пар, тягових двигунів, мотор-компресорів. Окрім цього, виготовляється широка номенклатура нестандартного обладнання та інструментів як для потреб заводу, так і для інших служб метрополітену та сторонніх організацій. З кожним роком вагоноремонтний завод розвивається та має великі перспективи як у вдосконаленні ремонту й модернізації рухомого складу, так і в складанні нових вагонів, впровадженні нових технологій, розвитку матеріально-технічної бази.

Основні функції Вагоноремонтного заводу: виконання ремонтних робіт вагонам метрополітену, моторно-рейковому транспорту та його обладнанню згідно з планом ремонту відповідно до чинних нормативних актів, Правил ремонту, інструкцій та інших нормативно-технічних документів з метою забезпечення чіткої і безперебійної роботи метрополітену та безпечних

перевезень пасажирів. Організаційну структуру СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» наведемо на рис. 2.1.

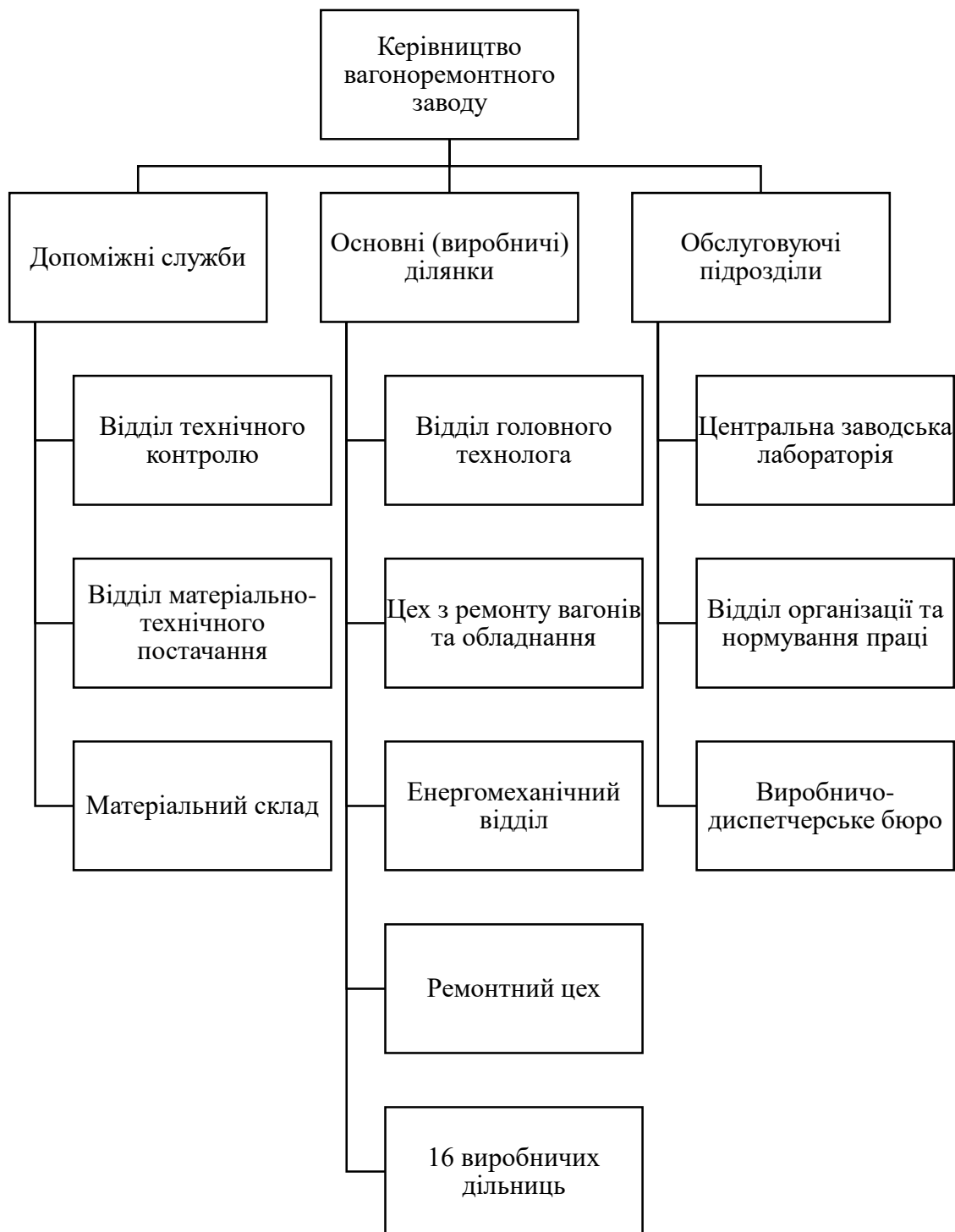


Рис. 2.1. Організаційна структура СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен»

(Складено автором)

Як видно з рис. 2.1, структура Вагоноремонтного заводу складається з:

- керівництва заводу;
- відділу технічного контролю
- відділу матеріально-технічного постачання;
- матеріального складу;
- відділу головного технолога;
- енергомеханічного відділу;
- центральної заводської лабораторії;
- відділу організації та нормування праці;
- ремонтного цеху;
- цеху з ремонту вагонів та обладнання;
- виробничо-диспетчерського бюро;
- 16 виробничих дільниць.

На заводі є потужна матеріально-технічна база. Для потреб виробництва експлуатується понад 250 одиниць обладнання (фрезерних, токарних, шліфувальних, інших верстатів, пресів, штамсів), є ковальсько-гальванічний та деревообробний цех.

У перспективі планується розширення виробничої бази з метою забезпечення виконання ремонту все більшої кількості вагонів метрополітену в зв'язку з його розширенням.

Розглянемо зовнішнє середовище, у якому працює Вагоноремонтний завод за допомогою концепції конкуренції по М. Портеру, згідно з якою в будь-якій галузі економіки суть конкуренції виражається дією п'яти сил, і насамперед саме тих фірм, що діють на ринку, загрозою появи товарів-замінників, загрозою появи нових конкурентів, впливом постачальників (їх здатність торгуватись), впливом споживачів (їх здатність торгуватися).

Представляється доцільним почати розгляд дії зовнішніх сил конкуренції з аналізу впливу споживачів або параметрів попиту. На рис. 2.2 наведемо попит на послуги СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» и – виручку, яку ВРЗ отримує від їх реалізації за даними фінансової звітності.

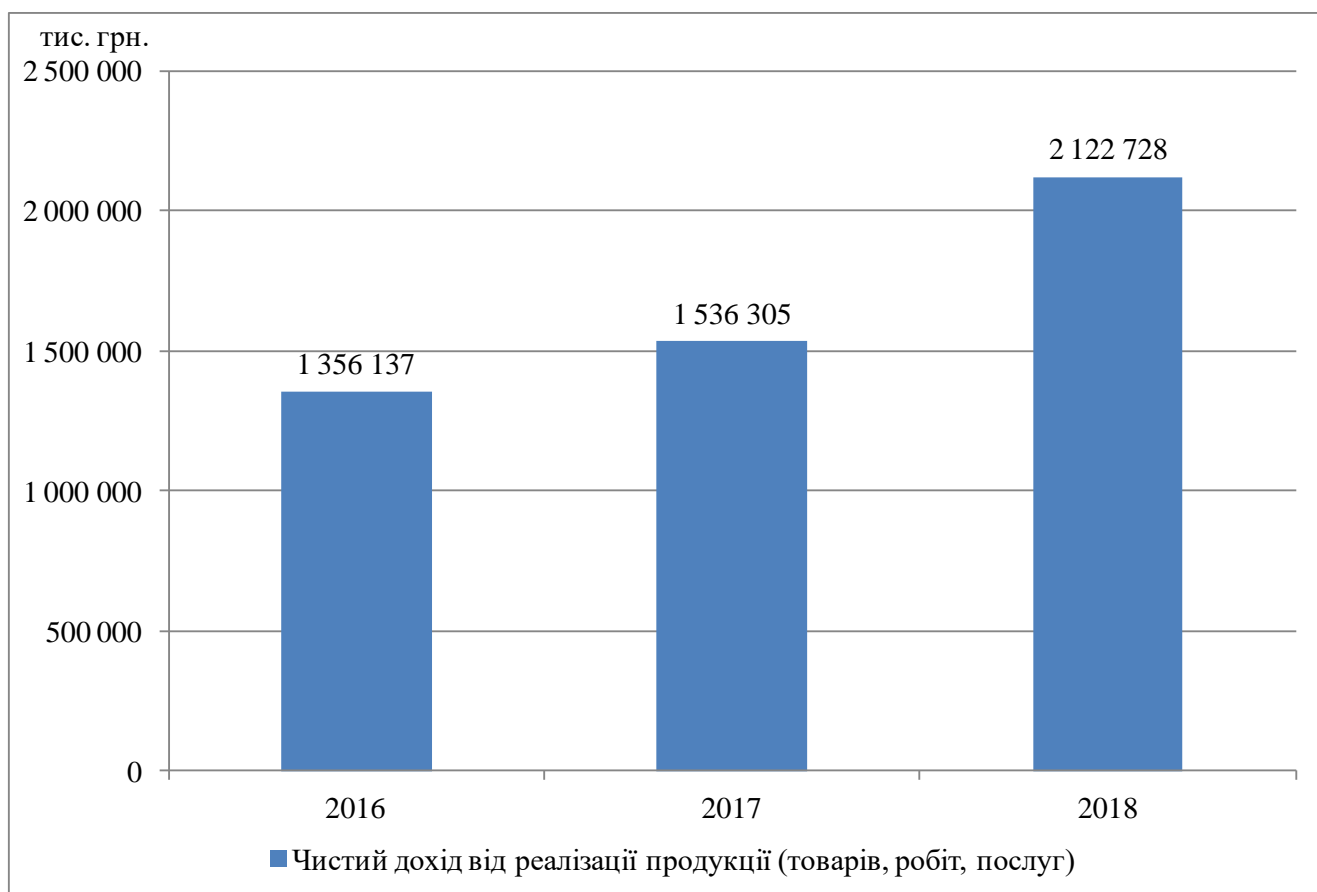


Рис. 2.2. Динаміка виручки від реалізації СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» за 2016-2018 рр.

(Складено автором)

У 2018 р. ВРЗ отримав виручку від реалізації у розмірі 2 122 728 тис. грн. Для порівняння, за підсумками 2017 року виручка становила 1 536 305 тис. грн., тобто, зростання виручки становило 38,2%. Порівняно із 2016 роком у 2017 році зростання виручки становило +13,3%. Тобто, за підсумками 2016-2018 рр. СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» постійно нарощувало обсяги виручки від реалізації, що є цілком позитивною характеристикою для підприємства.

Дослідимо конкурентів СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» (табл. 2.1).

Отже, СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» посідає третє місце на ринку, лідерами якого є спеціалізовані підприємства Дарницький

вагоноремонтний завод (АТ «Укрзалізниця») та Київський електровагоноремонтний завод.

Таблиця 2.1. Частки ринку вагоноремонтних підприємств (м. Київ, 2018 р.)

№ п/п	Компанія	Частка ринку, (%)
1	Дарницький вагоноремонтний завод	21,3
2	Київський електровагоноремонтний завод	20,0
3	СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен»	18,5
4	Стрийський вагоноремонтний завод	12,3
Всього по лідерах		72,1
Інші підприємства		27,9
Всього		100

Джерело: [32]

Наступним істотним чинником, який визначає конкурентну ситуацію в галузі, є вплив постачальників. Основними постачальниками СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» є:

- 1) Метінвест;
- 2) КП «Київський метрополітен»;
- 3) НАК «Енергетична компанія України»;
- 4) ДТЕК.

Значний вплив зазначених постачальників пояснюється рядом обставин. По-перше, обмежені альтернативи по поставках сировини, по-друге, металопродукція, паливно-енергетичні ресурси та вторинна сировина є основними компонентами кінцевої товарної продукції СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», по-третє, зазначені постачальники є монополістиками у своїх галузях. Тобто, для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» вплив постачальників є значним, оскільки підприємство для своєї діяльності потребує якісної сировинної бази.

Іншим чинником, що формує гостроту конкурентної ситуації на ринку є вплив товарів-замінників. Для ВРЗ вплив цього чиннику майже відсутній, оскільки не існує заміни до продукції та послуг вагоноремонтного заводу.

Наступним чинником, що впливає на гостроту конкуренції в галузі і є предметом розгляду, є загроза появи нових конкурентів. Аналізуючи далі групи можливих конкурентів, необхідно підкреслити, що обґрунтоване виявлення в якості конкурентів підприємств, для яких прихід на ринок створить синергетичний ефект або стане логічним продовженням їхньої стратегії, не представляється ймовірним найближчим часом. Таким чином, даний чинник на сьогодні можна оцінювати як нікчемний.

На підставі вищевикладеного в табл. 2.2 узагальнені зовнішні чинники і характер їх впливу на гостроту конкуренції в галузі.

Таблиця 2.2. Характер впливу зовнішніх факторів на конкуренцію в галузі

Групи факторів	Фактори, які надають найбільший вплив на Вагоноремонтний завод	Фактори, вплив яких сприятливий або відсутній
Вплив споживачів	- зростання обсягів замовлень від основного споживача продукції та послуг підприємства КП «Київський метрополітен»; - обмежені фінансові можливості основного споживача, КП «Київський метрополітен»	Основний замовник, КП «Київський метрополітен», забезпечує завантаження більш ніж 70% виробничих потужностей ВРЗ
Вплив конкурентів	- наявність конкуренції; - ціновий характер конкуренції	- територіальна обмеженість конкуренції
Вплив постачальників	- продукція металургії та паливно-енергетичні продукти є основними компонентами; - не існує альтернатив по заміні сировини; - якість сировини визначає ефективність виробництва; - постачальники нерізноманітні і концентровані	- КП «Київський метрополітен» є не лише замовником, але й постачальником для ВРЗ.
Вплив товарів-замінників	- немає загрозливих чинників	- відсутність реальної загрози появи нових товарозамінників в результаті «технологічних проривів» з причини традиційності виробництва в галузі.
Поява нових конкурентів	- немає чинників, що загрожують.	- видима відсутність підприємств, для яких прихід на ринок складає синергетичний ефект.

Джерело: [33, с. 9-10]

Таким чином, на конкурентну ситуацію в галузі з тим або іншим ступенем значущості впливають всі зовнішні чинники. СП «Вагоноремонтний завод» КП

«Київський метрополітен». ВРЗ працює у середовищі b2b та є вертикально інтегрованим підрозділом КП «Київський метрополітен», головним завданням ВРЗ при цьому є обслуговування метрополітену, виконання ремонтних робіт вагонам метрополітену. При цьому характер конкуренції на ринку має ознаки монополізації.

Далі проведемо PEST-аналіз макросередовища СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» за наступними чинниками: політико-правові фактори; економічні фактори; соціальні фактори; технологічні фактори (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. PEST-аналіз СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен»

Фактори, що здійснюють сприятливий вплив	Фактори, що здійснюють несприятливий вплив
Політико-правові	
Оптимізація кодифікації у сфері металообробу, запроваджена урядом (впливає на постачання вторинної металосировини до ВРЗ)	Невизначеність правового поля щодо фінансової діяльності КП «Київський метрополітен», основного замовника ВРЗ. Так, Київрада обмежує кошти на фінансування лізингової діяльності метрополітен
Оптимізація регуляторної політики з питань фінансування інновацій, лізингу	
	Регулювання ціни на проїзд у метро, що також обмежує фінансові можливості основного замовника ВРЗ
+6	-7
Економічні	
Приріст ринкової частки підприємства	Скорочення бюджетів КП «Київський метрополітен»
Девальвація національної валюти, що робить ремонтні та відновлювальні роботи від ВРЗ більш привабливим для КП «Київський метрополітен», ніж придбання нових вагонів за валюту	
Зростання обсягів замовлень СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен»	Загострення конкуренції
Зростання обсягів перевезень КП «Київський метрополітен»	Інфляційні процеси
+10	-6
Соціальні	
Висока якість людських ресурсів	Інерційність мислення управлінського персоналу
+2	-1

Продовження таблиці 2.3

Технологічні	
Потенційна можливість для удосконалення технологій, впровадження інновацій	Швидке моральне устарівання існуючих технологій та обладнання, якими користується підприємство
+1	-2
В цілому	
+19	-16

Складено за даними [32]

Отже, вплив факторів зовнішнього середовища на ВРЗ є досить сприятливим, оскільки за проведеною оцінкою, сумарний позитивний вплив чинників зовнішнього середовища (+19) перевищує сумарний негативний вплив чинників зовнішнього середовища (-16). Серед найбільш значущих чинників, що здійснюють позитивний вплив – зростання обсягів замовлень СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен». Серед найбільш впливових негативних чинників – швидке моральне устарівання існуючих технологій та обладнання, якими користується підприємство.

Наведемо сформовану на підставі проведеного дослідження таблицю SWOT-аналізу для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. SWOT-аналіз для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зростання обсягів виручки від реалізації Значний досвід роботи Повний спектр ремонтних та технічних робіт та послуг для КП «Київський метрополітен» Використання металовідходів та вторинної сировини. Спеціалізація на ремонті та технічному обслуговуванні саме вагонів метро Репутація на ринку. Кадровий потенціал	Від’ємні чисті фінансові показники протягом 2017-2018 рр. Політика пасивних продажів. СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» останнім часом приділяє недостатньо уваги залученню нових клієнтів, зосереджуючись на співпраці із постійним замовником КП «Київський метрополітен». Погіршення фінансового становища Придбання нових технологій потребує постійних та значних вкладень в розвиток, що ускладнено економічною ситуацією.

Можливості	Загрози
<p>Покращувати позиції на ринку, розширюючи надання ремонтних послуг та зміцнюючи свій розвиток у довгостроковій перспективі.</p> <p>Розширення обсягів збуту за рахунок того, що ремонтні та відновлювальні роботи є дешевшими для КП «Київський метрополітен, ніж купівля нових вагонів</p> <p>Відокремити інноваційний бізнес-напрямок – відновлення вагонів та передача їх у лізинг іншим метрополітенам.</p> <p>Підвищити власну конкурентоспроможність за рахунок скорочення витрат виробництва.</p>	<p>Скорочення попиту внаслідок скорочення бюджетів КП «Київський метрополітен.</p> <p>Загроза з боку політичних рішень Київради, які можуть обмежити інвестиційні можливості метрополітену.</p> <p>Зростання витрат.</p> <p>Подальше зниження бюджетів КП «Київський метрополітен, скорочення ним обсягів перевезень і як наслідок зниження обсягів замовлень для ВРЗ.</p>

(Складено автором)

За підсумками SWOT-аналізу СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» має достатньо можливостей, щоб використати наявні можливості та уникнути загроз. Для цього підприємству необхідний ефективний інструмент управління розвитком і зростанням у турбулентному зовнішньому середовищі.

2.2. Діагностика системи управління розвитком підприємства

Підприємства з розвиненою системою управління розвитком досягають більш високих результатів. Розглянемо існуючі компоненти системи розвитку у СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен».

Розвиток Вагоноремонтного заводу обумовлений здійсненням НДДКР, впровадженням прогресивних технологій. Так, щодо впровадження і використання нових технологій та нової техніки на ВРЗ:

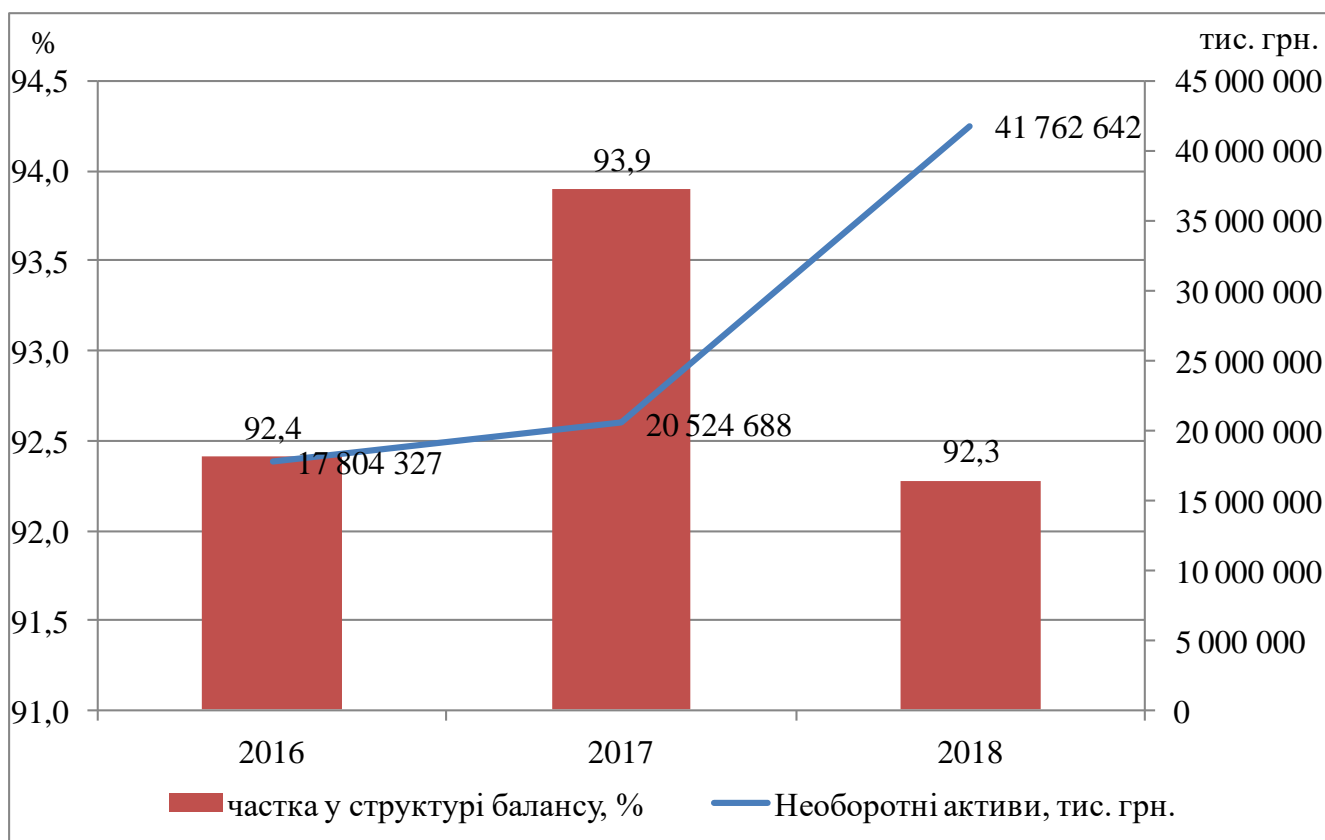
- впроваджено кріогенну технологію відокремлення гуми від металевих деталей;
- впроваджено технологію плазмового напилення деталей рухомого складу високотносхідними матеріалами;
- впроваджено плазмову різку металевих листів;

- впроваджено наплавку деталей напівавтоматичним зварюванням з використанням порошкового дроту;
- впроваджено технологію нанесення блискучого цинкового покриття в електроліті «Ліконда»;
- впроваджено технологію полімерно-порошкового покриття;
- освоєно виготовлення понад тисячі деталей власного виробництва.

Щоб забезпечити розвиток Вагоноремонтного заводу, необхідна постійна оптимізація технологічних процесів на базі нового високопродуктивного інструменту, що з'являється на ринку. Отже, проаналізуємо чинники, які мають вплив на рівень ефективності виробництва СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен»: необоротні активи, забезпеченість основними виробничими засобами та рівень їх використання.

Необоротні активи СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» займають значну частину у структурі активів підприємства (рис. 2.3).

У 2018 році найзначнішу питому вагу у складі майна підприємства СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» становлять необоротні активи – 92,3% вартості майна ВРЗ, протягом 2016-2018 рр. відбулося скорочення на 0,1 процентні пункти у структурі майна, порівняно із 2016 роком; оборотні активи, відповідно, складають 7,72% на кінець 2018 р.; у 2018 р. спостерігається зростання частки оборотних активів відповідно на 0,1 процентні пункти у структурі майна. Таке співвідношення є виправданим, оскільки для виробничого та ремонтного підприємства, яким є СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» необхідним є саме переважання іммобілізованої частини майна над мобільною. Тобто, структура активів СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» є «важкою».



**Рис. 2.3. Динаміка необоротних активів СП «Вагоноремонтний завод» КП
«Київський метрополітен»**

(Складено автором)

Щодо структури необоротних активів (табл. 2.5), то у 2018 році тут наявне переважання основних засобів – 57,34%, що є на 31,7 процентні пункти менше, ніж у 2016 році.

Таблиця 2.5. Структура необоротних активів

Види активів	Рік		
	2016	2017	2018
Всього активів, тис. грн.	19 267 328	21 859 173	45 256 751
в т.ч. оборотні активи	1 462 828	1 334 264	3 494 109
необоротні активи	17 804 327	20 524 688	41 762 642
з них основні засоби	16 374 663	19 113 606	40 751 710
Питома вага в активах, %			
оборотних активів	7,6	6,1	7,7
необоротних активів	92,4	93,9	92,3
Питома вага основних засобів, %			
у всіх активах	85,0	87,4	90,0
у необоротних активах	92,0	93,1	97,6

Джерело: [32]

Загалом частка основних засобів збільшилася у структурі майна СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» протягом 2016-2018 рр.: з 85 % вартості майна наприкінці 2016 року до 90 % у 2018 році.

Показники фондівдачі та фондомісткості продукції, а також фондоозброєності, прибутковості основних засобів, характеризуючи ефективність роботи підприємства, відображають економічні процеси у виробництві. Аналіз цих показників для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Показники ефективності використання основних засобів СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення, %	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018/2017	2018/2016
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	1356137	1536305	2122728	138,17	156,53
Чистий прибуток, тис. грн.	55880	-14857	-6019	0,41	-10,77
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	16541160	17744135	29932658	168,69	180,96
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	488	499	565	113,23	115,78
Фондовіддача, грн.	0,08	0,09	0,07	81,91	86,50
Фондомісткість, грн.	12,20	11,55	14,10	122,09	115,61
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	33895,82	35559,39	52978,16	148,99	156,30
Прибутковість основних засобів, %	0,34	-8,26	-0,02	0,24	-5,95

Розраховано за даними [32]

Динаміка показників фондівдачі наведена на рисунку 2.4.

За даними табл. 2.6 та рис. 2.4, обчислені показники фондівдачі та фондомісткості продукції СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» показали, що їх рівень в 2018 році встановив 0,07 грн. і 14,01 грн., відповідно, тобто на 1 грн. вартості основних виробничих засобів вироблялося 0,07 грн. продукції та послуг, а на виробництво 1 грн. валової продукції було залучено 14,01 грн. основних засобів. Найкращі показники фондівдачі та

фондооснащеності продукції спостерігалися у 2017 р. (0,09 грн. та 11,55 грн. відповідно).

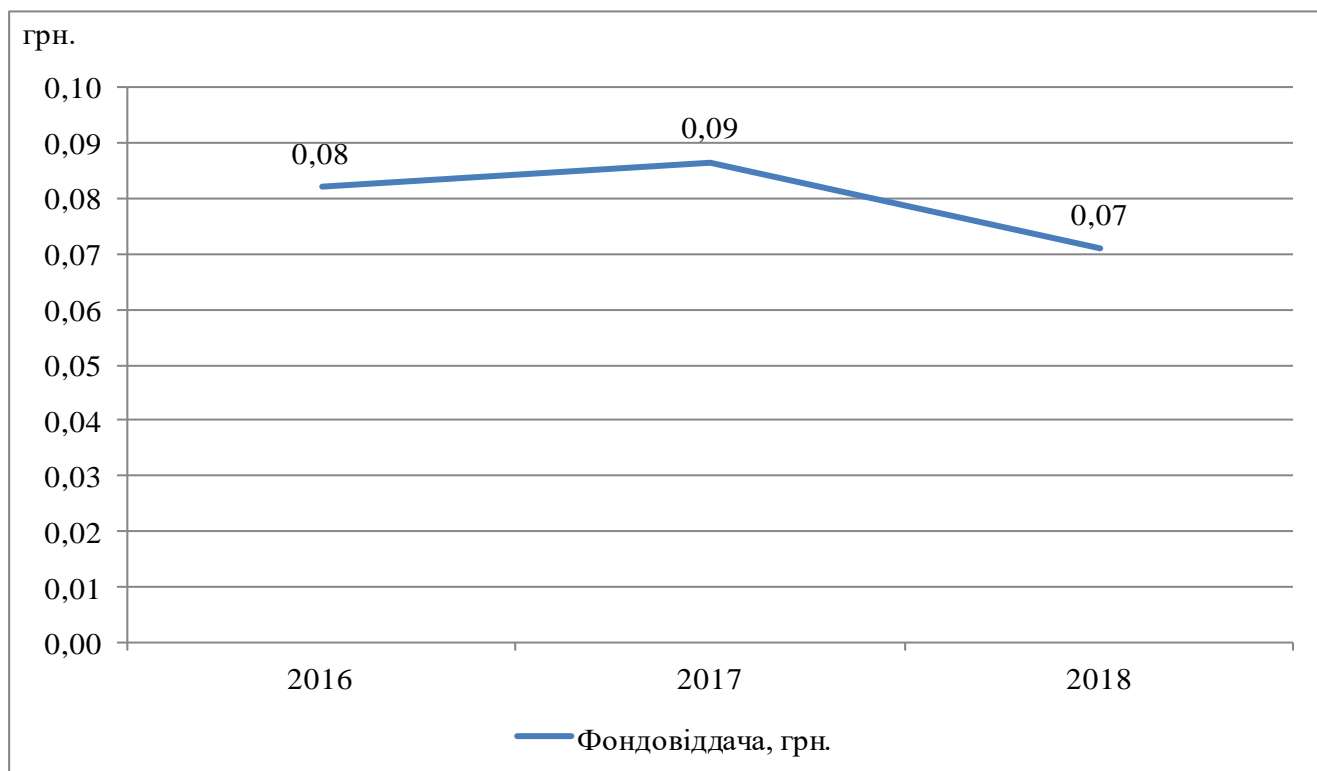


Рис. 2.4. Динаміка показників фондовіддачі СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» у 2016-2018 рр.

(Складено автором)

Що стосується фондоозброєності, то вона зросла у 2018 році порівняно із 2016 роком на 56,3%; це пов'язано із зростанням продуктивності праці працівників СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» при збільшенні їхньої чисельності протягом періоду: з 488 чол. у 2016 р. до 565 чол. у 2018 р. Прибутковість основних засобів підприємства у 2017-2018 р. мало від'ємні значення, оскільки у дані періоду ВРЗ працювало із збитком.

Зазначимо, що для Вагоноремонтного заводу існує ймовірність виникнення збитків в результаті допущених при прийнятті управлінських рішень помилок, що дозволяють визначити стратегію діяльності і розвитку ВРЗ і що відбиваються в недостатньому врахуванні можливих небезпек. Тому наступною важливою

складовою системи управління розвитком ВРЗ є його ділова активність та фінансова результативність.

Проведемо оцінку ділової активності, виконаємо розрахунок п'яти показників ділової активності: коефіцієнт оборотності; тривалість одного обороту; тривалість обороту ДЗ; тривалість обороту запасів, днів; зміна обсягів реалізації продукції за рахунок прискорення (уповільнення) оборотності.

Обчислені показники наведемо у додатку Б. Таким чином, відповідно до отриманих розрахунків, коефіцієнт оборотності оборотних активів ВРЗ у 2018 році скоротився на 19,96 % (у попередньому періоді він скоротився на 7,52%). Відповідно, тривалість одного обороту ОА збільшилася на 24,93%. Це безумовно є негативною ознакою для підприємства та вказує на погіршення його ділової активності. Слід зазначити, що у 2016-2017 рр. уповільнення одного обороту ОА становило 8,13%. Щодо тривалості обороту ДЗ, то у 2018 році вона зросла на 97,2%, що не є критично загрозливим для підприємства, але потребує уваги, оскільки протягом 2016-2017 рр. дебіторська заборгованість оберталася досить швидко – протягом 44,5 та 46,5 днів, а у 2018 році її вартість значно збільшилася і тепер для її обертання потрібно 92 дні. Що стосується запасів, то у 2018 році відбулося скорочення тривалості обороту запасів на 7,99%. Це є цілком позитивним явищем для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен». Величина додатково залучених коштів у 2018 році становила 481 801,49 тис. грн. (для порівняння, у 2017 році у оборот прийшлося додатково залучити 105 182,64 тис. грн. В свою чергу, зміна обсягів реалізації продукції за рахунок уповільнення оборотності ОА у 2018 році становила -529 259,7 тис. грн., що більше, ніж у попередньому році. Таким чином, у 2018 році показники ділової активності виявили погіршення порівняно із 2017 роком, що визначає менш ефективну ділову активність СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» протягом останнього періоду [32].

Дослідимо тепер фінансові результати та ефективність діяльності ВРЗ. Дані щодо ефективності господарської діяльності СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» наведені у табл. 2.7.

**Таблиця 2.7. Фінансові результати СП «Вагоноремонтний завод» КП
«Київський метрополітен» за 2016- 2018 рр., тис. грн.**

Найменування статті	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення, (+,-)		
				2017/2016	2018/2017	2018/2016
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 356 137	1 536 305	2 122 728	180 168	586 423	766 591
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 629 861	2 135 312	2 776 797	505 451	641 485	1 146 936
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	70 380	-1 776 900	66 089	-1 847 280	1 842 989	-4 291
Податок на прибуток	14 800	311 043	72 108	296 243	-238 935	57 308
Чистий прибуток	55 880	-14 857	-6 019	-1 521 737	1 459 838	-61 899

Складено за даними [32]

Отже, як видно з таблиці 2.7 у 2018 році відбулося зростання доходу від реалізації на 586 423 тис. грн. (38,17%) порівняно із 2017 роком. Протягом всього періоду 2016-2018 рр. зростання становило 766 591 тис. грн. (56,5%). Показник собівартості у 2018 році виявив збільшення на 641 485 тис. грн. (30,04%), порівняно із 2017 роком. Порівняно із 2016 роком – відбулося зростання на 1 146 936 тис. грн. (70,37%). Тобто, спостерігається перевищення темпів зміни собівартості над темпами зміни виручки.

Чистий збиток за підсумками 2018 року становив 6 019 тис. грн., що можна вважати позитивною ознакою, оскільки якщо порівнювати із аналогічним періодом 2017 року, то за його підсумками спостерігався збиток у розмірі 14 857 тис. грн. Та, якщо порівнювати із 2016 роком, то наявне скорочення чистого прибутку на 61 899 тис. грн. [32].

У підсумку, фінансова результативність СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» у 2018 році за показником виручки та чистого прибутку є кращою за 2017 р. та гіршою, ніж у 2016 році. Важливим досягненням

ВРЗ є уникнення таких значних збитків, яких він зазнав у 2017 році, але у 2018 р. йому не вдалося утриматися на рівні 2016 року за показниками прибутку.

Ефективне управління фінансовим станом, ліквідністю та фінансовою стійкістю також є складовими системи управління розвитком ВРЗ. Відповідно здійснимо оцінку ліквідності та платоспроможності. Коефіцієнти ліквідності показують здатність підприємства вчасно виконувати свої поточні (короткострокові) зобов'язання, мобілізувавши ліквідні активи.

Розрахуємо чотири показники: коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності; коефіцієнт швидкої ліквідності («кислотний тест»); коефіцієнт покриття (коефіцієнт загальної ліквідності); коефіцієнт маневрування власного оборотного капіталу (ВОК). Розрахунок наведемо у табл. 2.8.

**Таблиця 2.8. Показники ліквідності та платоспроможності СП
«Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» у 2016-2018 рр.**

Коефіцієнти	Алгоритм	2016	2017	2018
Поточної ліквідності	Ряд. 1195 /Ряд. 1695	1,788	0,544	2,103
Швидкої ліквідності	Ряд. 1195 - (ряд.1100+ряд.1110)/ Ряд. 1695	1,457	0,381	1,667
Абсолютної ліквідності	Ряд. 1160 + ряд. 1165/ Ряд. 1695	0,734	0,143	0,090
Маневреність ВОК	Ряд. 1160 + ряд. 1165/ Ряд. 1195 - ряд 1695	0,932	-0,313	0,082

Розраховано за даними [32]

Коефіцієнт поточної ліквідності наприкінці 2018 року становив більше 1, що відповідає рекомендованим значенням, однак у 2017 р. роки він був меншим за нормативне значення. В свою чергу, коефіцієнт швидкої ліквідності відповідав рекомендованим значенням у 2016 році та у 2018 році (0,6-0,8); на відміну від 2017 р., коли значення коефіцієнту склало 0,381.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» є більшим за 0 протягом всього періоду, у 2018 році його значення показує, що підприємство здатне розрахуватися із 9% поточної

заборгованості за рахунок найбільш ліквідних активів – а якщо порівняти, то наприкінці 2016 року цей показник становив 73,4%, а наприкінці 2017 року – 14,3%. Причиною таких змін є скорочення грошових активів та нарощування поточних зобов'язань протягом 2016-2018 рр.

Маневреність ВОК покращилась у 2018 році, на відміну від 2017 року, коли спостерігався дефіцит власного оборотного капіталу СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен». Проведені розрахунки вказують на задовільний стан ліквідності та платоспроможності СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», такий, що дещо погіршився протягом останнього періоду.

Проведемо аналіз фінансової стійкості ВРЗ (табл. 2.9)

**Таблиця 2.9. Показники фінансової стійкості СП «Вагоноремонтний завод»
КП «Київський метрополітен»**

Показник	2016	2017	2018
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,84	0,77	0,78
Коефіцієнт фінансової стабільності	5,32	3,42	3,48
Показник фінансового левириджу	0,1376	0,1473	0,2404

Розраховано за даними [32]

Розраховані дані свідчать про за рахунок власних фінансових ресурсів ВРЗ здатний профінансувати 78% свого майна за станом на кінець 2018 року; нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4 - 0,6, отже, СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» відповідає рекомендованим критеріям фінансової незалежності.

Наприкінці 2018 р. значення показника фінансової стабільності вказує, що 3,48 грн. скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань (для порівняння, у 2016 р. цей показник становив 5,32 грн. та у 2017 р. – 3,42 грн.). Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5, отже, СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» має достатню величину власного капіталу у досліджуваному періоді. Показник фінансового

левериджу також виявив покращення фінансової стійкості СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» у 2018 р. порівняно із попередніми роками.

Далі оцінимо ефективність господарської діяльності, для чого розрахуємо п'ять показників ефективності господарської діяльності СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен»: коефіцієнт рентабельності основної діяльності; коефіцієнт рентабельності реалізації; операційна рентабельність продажу; коефіцієнт рентабельності власного капіталу; коефіцієнт рентабельності активів. Розрахунок показників ефективності господарської діяльності СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» наведений у табл. 2.10.

Таблиця 2.10. Розрахунок показників ефективності господарської діяльності СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» у 2016-2018 рр.

Коефіцієнти	2016	2017	2018
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	-0,17	-0,2805	-0,2355
Коефіцієнт рентабельності реалізації	-0,20	-0,3899	-0,3081
Операційна рентабельність продажу	0,0412	-0,9541	-0,0028
Коефіцієнт рентабельності активів	0,293	-7,129	-0,018
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,346	-8,849	-0,023

Розраховано за даними [32]

Отже, протягом двох останніх років СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» отримував від'ємні показники ефективності господарської діяльності. Однак, якщо за всіма показниками СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» у 2018 році покращив результати діяльності порівняно із 2017 роком (оскільки у 2017 р. ВРЗ працював із дуже значними збитками), то порівняно із 2016 роком за всіма показниками спостерігається відставання.

Зокрема, це стосується показників рентабельності основної діяльності (-17% у 2016 році та -23,55% у 2018 році), рентабельності реалізації (-20% у 2016 році та -30,81% у 2018 році), операційної рентабельності продажу (4,12% у 2016 році та -

0,28% у 2018 році). Показники рентабельності активів та власного капіталу також скоротилися у 2018 р. порівняно із 2016 р.

Таким чином, система управління розвитком СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» складається з наступних складових – рис. 2.5.

Проаналізувавши діяльність СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», можна зробити висновок, що існує достатня кількість інструментів, які дозволяють забезпечити розвиток ВРЗ.

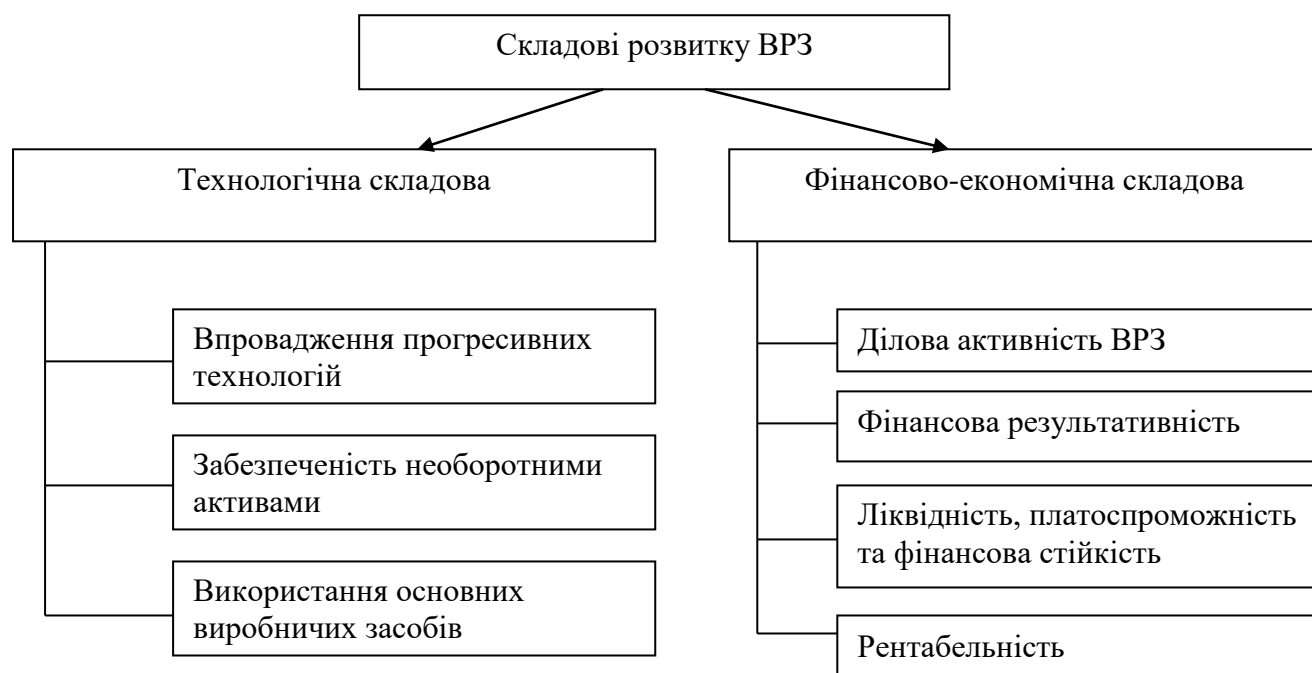


Рис. 2.5. Складові системи управління розвитком СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен»

(Складено автором)

Керівництвом КП «Київський метрополітен» був затверджений «Перспективний план розвитку КП «Київський метрополітен» до 2020 року» (скорочено – «План розвитку-2020»). План був складений для оптимізації управлінських процесів і планування діяльності у виробничо-господарському середовищі, він дозволяє визначити стратегію і тактику КП «Київський метрополітен» на термін до 2020 року.

Серед основних завдань, які ставить перед ВРЗ цей документ, можна виділити наступні:

- щорічне збільшення обсягів виробництва за допомогою підвищення продуктивності праці;
- оптимізація значної частини виробничих процесів;
- модернізація застарілого устаткування;
- удосконалення технологій, що застосовуються.

У табл. 2.11 наведемо підсумкову оцінку системи управління розвитком СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» з точки зору досягнення цілей в області науково-технічного розвитку і фінансово-економічної діяльності.

**Таблиця 2.11. Підсумкова оцінка системи управління розвитком СП
«Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен»**

Складові розвитку	Джерело інформації	Характеристика
Мета організації	Статут організації	Виконання ремонтних робіт вагонам метрополітену, моторно-рейковому транспорту та його обладнанню з метою забезпечення чіткої і безперебійної роботи метрополітену та безпечних перевезень пасажирів.
Методи і інструменти	Річна звітність	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження прогресивних технологій відбувається за планом. - Забезпеченість необоротними активами – ВРЗ має «важку» структуру активів, що є виправданим з точки зору специфіки господарської діяльності. - Використання основних виробничих засобів: недостатнє, показники фондівддачі . мають тенденцію до скорочення, а показники фондомісткості до зростання. - Ділова активність ВРЗ: погіршилася протягом останнього періоду. - Фінансова результативність: існують суттєві ризики, чистий збиток за підсумками 2018 р. становив 6 019 тис. грн. - Ліквідність, платоспроможність та фінансова стійкість: задовільний стан, але динаміка показників погіршилася протягом останнього року; встановлено покращення фінансової стійкості у 2018 р. порівняно із попередніми роками. - Рентабельність: за показниками ефективності господарської діяльності СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» у 2018 році покращив результати діяльності порівняно із 2017 роком.

Продовження таблиці 2.11

Принципи механізму стійкого розвитку	Звіт в області стійкого розвитку	відсутні
Чинники дії на розвиток	Річний звіт	Зміни відношення курсу гривні до інших валют у зв'язку з тим, що ВРЗ певну частину устаткування, інструментів і частково матеріалів та палива закуповує за валюту.
Оцінка рівня стійкості організації	Звіт в області стійкого розвитку	діяльність здійснюється в недостатньому обсязі
Оперативне управління - внесення корективів координація	Річний звіт	здійснюється залежно від можливих ризиків

Складено за даними [32]

Аналіз системи управління розвитком СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» дозволив зробити висновок, що діяльність в області управління розвитком на ВРЗ ведеться в недостатньому обсязі. Проведений аналіз дозволив виявити основні тенденції щодо господарської діяльності Вагоноремонтного заводу, окреслити напрями її розвитку, розрахувати та простежити динаміку основних показників. Отримані результати допоможуть сформулювати перелік цілей і завдань, виділити ключові напрями по встановленню розвитку, сформувати механізм розвитку.

2.3. Оцінка потенціалу підприємства та чинників його розвитку

Для того, щоб визначити, як розвивається СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», який характер має цей розвиток, необхідно провести оцінку його потенціалу, що, у свою чергу, посприє формуванню розвитку підприємства. Ключову роль в діагностиці потенціалу грають різні економічні показники, індикатори, критерії. Під показником прийнято розуміти узагальнену характеристику будь-якого об'єкту, процесу або результату його діяльності, при

цьому відображену в чисельній формі. Критерій – ознака, на підставі якої відбувається оцінювання, мірило.

У рамках дослідження показники, що дозволяють оцінити потенціал СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», були розділені по таких напрямках: соціальному, економічному і технологічному.

- 1) Соціальний рівень:
 - коефіцієнт заборгованості по зарплаті;
 - коефіцієнт відношення середньої заробітної плати на ВРЗ до середньої заробітної плати по КП «Київський метрополітен»;
- 2) Технологічний рівень:
 - коефіцієнт придатності основних засобів;
 - коефіцієнт інвестицій в основний капітал;
 - фондовіддача.
- 3) Економічний рівень:
 - коефіцієнт поточної ліквідності;
 - коефіцієнт фінансової незалежності;
 - коефіцієнт маневреності ВОК;
 - коефіцієнт фінансового левериджу;
 - коефіцієнт фінансової стабільності;
 - коефіцієнт рентабельності основної діяльності;
 - операційна рентабельність продажу;
 - коефіцієнт оборотності оборотних активів;
 - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;
 - коефіцієнт зміни обсягу продажів;
 - коефіцієнт частки ринку.

Наведемо методики розрахунку деяких коефіцієнтів, які не були представлені раніше у даному дослідженні. Коефіцієнт заборгованості по зарплаті визначається як відношення виплаченої заробітної плати до її сумарного фонду із врахуванням заборгованості. Коефіцієнт придатності основних засобів:

$$K_{п.оз} = \frac{\text{Вартість ОЗ на кінець року} - \text{Знос ОЗ}}{\text{Вартість ОЗ на початок року}} c \quad (2.1),$$

де $K_{п.оз}$ – коефіцієнт придатності основних засобів.

Коефіцієнт інвестицій в основний капітал розраховується як відношення обсягу інвестицій в основний капітал до вартості основних засобів на кінець звітного періоду. Коефіцієнт зміни обсягу продажів визначається як зростання виручки у звітному році, порівняно із попереднім.

Коефіцієнт частки ринку – відношення частки ринку досліджуваної організації до частки ринку головного конкурента.

Наведені показники, що характеризують рівні потенціалу потенціал СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» представлені у таблиці 2.12.

**Таблиця 2.12. Розрахунок коефіцієнтів, що характеризують рівні потенціалу
ВРЗ**

Показники	2016	2017	2018
Соціальна складова			
коефіцієнт заборгованості по зарплаті	0,88	0,94	0,988
коефіцієнт відношення середньої заробітної плати на ВРЗ до середньої заробітної плати по КП «Київський метрополітен»	0,885	0,889	0,911
Загальний показник за соціальною складовою потенціалу організації	0,8825	0,9141	0,9487
Технологічна складова			
коефіцієнт придатності основних засобів	0,3547	0,4124	1,00
коефіцієнт інвестицій в основний капітал	0,0031	0,0018	0,4466
фондовіддача	0,0820	0,0866	0,0709
Загальний показник за технологічною складовою потенціалу організації	0,0450	0,0392	0,3326
Економічна складова			
коефіцієнт поточної ліквідності	1,7878	0,5439	2,1034
коефіцієнт фінансової незалежності	0,8417	0,7738	0,7766
коефіцієнт маневреності ВОК	0,9315	-0,3125	0,0815
коефіцієнт фінансового левериджу	0,1376	0,1473	0,2404
коефіцієнт фінансової стабільності	5,3162	3,4210	3,4762
коефіцієнт рентабельності основної діяльності	-0,1679	-0,2805	-0,2355
операційна рентабельність продажу	0,0412	-0,9541	-0,0028
коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,1878	1,0985	0,8793
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,2004	7,8390	3,9752

Продовження таблиці 2.12

коефіцієнт зміни обсягу продажів	1,0527	1,1329	1,3817
коефіцієнт частки ринку	0,9063	0,8265	0,9250
Загальний показник за економічною складовою потенціалу організації	-0,0660	-0,1430	0,0003
Інтегральний показник $0,125*CC+0,1875*TC+0,6875*EC$	0,0734	0,0233	0,1812

Розраховано за даними [32]

Для розрахунку часткових інтегральних показників за кожною складовою потенціалу було застосовано формулу середнього геометричного його складових частин [34, с. 12].

Таблиця 2.12 дозволяє проаналізувати стан господарської діяльності СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» з точки зору реалізації потенціалу за визначеними складовими. За отриманими результатами дослідження можна зробити висновок, які ключові чинники впливають на нього. Так, за обсягами реалізації СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» набирає оберти, нарощуючи обсяги виручки. Інші показники за економічною складовою також є досить високими, але негативні фінансові результати підривають весь розвиток ВРЗ в цілому. За даними розрахунків можна зробити висновок, що такі низькі показники прибутковості пов'язані із надмірно високою собівартістю та високими витратами ВРЗ.

Аналізуючи таблицю 2.12 можна зробити висновок, що для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» рентабельність діяльності набагато нижче норми і до того ж має від'ємне значення у 2018 році. Це пов'язано з отриманням невеликого прибутку до оподаткування. Також причинами недостатньої рентабельності фінансово-господарської діяльності СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», за даними звітності стало:

- особливості ціноутворення на продукцію та послуги, оскільки діяльність ВРЗ полягає, передусім, не в отриманні прибутку, а у якісному та своєчасному обслуговуванні потреб КП «Київський метрополітен» й тому СП

«Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» не має можливості підвищувати ціни на свої послуги. При цьому постачальники палива, комплектуючих і матеріалів частенько встановлюють для ВРЗ ціни вище за індекс-дефлятор;

– значний негативний вплив на фінансовий результат діяльності Вагоноремонтного заводу за 2018 рік здійснило переведення договорів постачання із НАК «Енергетична компанія України» із гривневої системи розрахунків у валютну систему розрахунків, внаслідок чого виникали негативні курсові і цінові різниці. Ця обставина є наслідком впливу зовнішніх чинників.

Однак, СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» вдалося скоротити від’ємні показники рентабельності за рахунок зростання прибутку до оподаткування у 2018 році порівняно із 2017 роком.

Наступний коефіцієнт, який ми розглянемо, це коефіцієнт поточної ліквідності, що означає здатність активів бути швидко проданими за ціною, близькою до ринкової. Аналізуючи наявні дані, можна зробити висновок, що у СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» коефіцієнт поточної ліквідності зріс протягом періоду. При цьому підвищення ліквідності відбувалося за рахунок нарощування дебіторської заборгованості. Адже у 2018 р. сталося дуже значне їх зростання (наприклад, за авансами – з 16 444 тис. грн. до 2 608 492 тис. грн.), і при цьому скоротилися короткострокові зобов’язання, що спричинило зростання коефіцієнта ліквідності.

Коефіцієнт маневреності ВОК показує наявність у Вагоноремонтного заводу достатнього обсягу власних оборотних коштів, що є однією з головних умов його фінансової стійкості. Слід визначити негативне значення коефіцієнта у 2017 році, що свідчить про дефіцит власного оборотного капіталу, оскільки оборотні активи ВРЗ і, можливо, частина необоротних активів сформовані за рахунок позикових джерел. Якщо говорити про коефіцієнт забезпеченості власними засобами у 2018 році, то простежується тенденція його збільшення. Так, у 2018 році він отримав додатне значення, що вказує на покращення ситуації порівняно із попереднім роком [32].

Далі розглянемо коефіцієнт зміни обсяг продажів для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен». Він дозволяє оцінити зростання або зниження конкурентоспроможності ВРЗ завдяки динаміці виручки. За даними таблиці 2.12 видно, що протягом всього періоду спостерігається значне зростання обсягу продажів.

Говорячи про групу соціальних коефіцієнтів, то СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» має найкращі оцінки саме за соціальною складовою свого потенціалу. Оцінка соціальної сфери ВРЗ дає можливість зробити висновок про високий рівень розвитку в соціальній сфері, оскільки усі розраховані коефіцієнти досить високі, наприклад, середня зарплата у 2018 році становить 91,1% від середньої по КП «Київський метрополітен». При цьому, вона на 98,8% виплачується вчасно, заборгованості із заробітної плати майже відсутні. Але навіть незначна заборгованість по виплаті може вплинути на зацікавленість персоналу в роботі, й тому доцільно зробити оперативну бухгалтерську перевірку відповідних нарахунків.

Розглядаючи групу технологічних коефіцієнтів, можна відмітити, що СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» доцільно вести більш активну інвестиційну політику. ВРЗ значно наростив обсяги вкладень у оновлення основних засобів, що позитивно позначилося на підсумковому інтегральному коефіцієнті оцінки потенціалу СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен».

Отже, по результатах дослідження найнижчий рівень мають показники економічної складової потенціалу СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен». Найвищий – показники за соціальною складовою. В цілому, узагальнений інтегральний показник значно покращився у 2018 р., адже за підсумками 2017 р. СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» і зовсім знаходився у критичному стані, тільки обсяг чистого збитку складав 14 857 тис. грн. [32]

Таким чином, можна сказати, що за отриманими даними ВРЗ має нестійкий розвиток, що пов'язано із недостатніми показниками реалізованості потенціалу.

Далі проведемо аналіз інтенсивності розвитку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» за 2016-2018 рр., використовуючи відому методику Р. М. Петухова [35]. Згідно із даною методикою, виконаємо розрахунок трьох основних показників, і на основі їх значень отримаємо висновок про тип розвитку підприємства. Ці показники – наступні індекси:

- індекс реалізації продукції та послуг (I_{RP}): розраховується як співвідношення рівня реалізації продукції та послуг у звітному періоді до його базової величини;

- індекс витрат на виробництво (I_B) : розраховується як співвідношення рівня витрат на реалізовані продукцію та послуги в звітному періоді до його базової величини;

- індекс ефективності підприємства (I_{KE}) :

$$I_{KE} = \frac{RP_2 \times B_1}{RP_1 \times B_2} \quad (2.2),$$

де B_1, B_2 – витрати на виробництво в базовому і звітному періоді відповідно;

RP_1, RP_2 – реалізовані продукція та послуги в базовому і звітному періоді відповідно;

За умови виконання рівності ($I_{RP} > 1$), ($I_B < 1$) і ($I_{KE} > 1$) СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», відповідно до методики, присуджується інтенсивний, найбільш прогресивний тип розвитку. Крім того, інтенсифікація розвитку ВРЗ можлива тільки при значенні коефіцієнта $d > 1$.

$$d = \frac{I_{KE}}{I_B} \quad (2.3),$$

де d – коефіцієнт інтенсивності розвитку;

I_{KE} – індекс ефективності підприємства;

I_B – індекс витрат на виробництво.

Таким чином, складемо розрахункову таблицю 2.13 для визначення міри інтенсивності розвитку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен».

Таблиця 2.13. Аналіз інтенсивності розвитку ВРЗ

Показник	2016	2017	2018
Виручка, тис. грн.	1 356 137	1 536 305	2 122 728
Витрати, тис. грн.	1 629 861	2 135 312	2 776 797
I_{PI}	-	1,133	1,382
I_B	-	1,310	1,300
I_{KE}	-	0,865	1,063
d		0,660	0,817

Розраховано за даними [32]

Як видно з таблиці 2.13, для ВРЗ не виконується умова ($I_B < 1$) і $d > 1$, що не дозволяє зробити висновок про інтенсивний прогресуючий розвиток ВРЗ у аналізованому періоді. А також про можливість подальшої інтенсифікації розвитку. Проте, порівнюючи показники d, можна відмітити їх позитивну динаміку в досліджуваному періоді. Так, у 2017 році показник d становив 0,66; у 2018 році його значення становило 0,817.

Представимо динаміку доходів і витрат СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» на рис. 2.6.

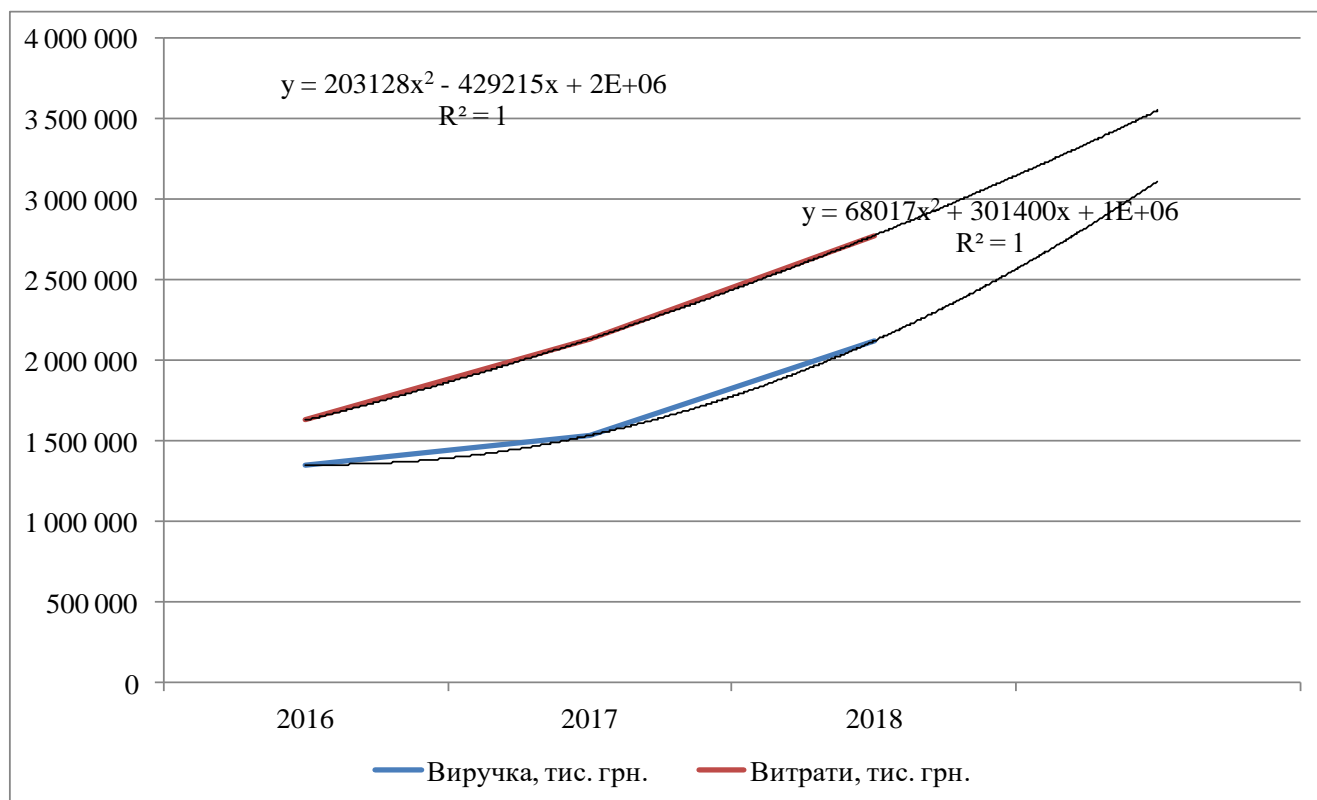


Рис. 2.6. Динаміка доходів і витрат ВРЗ в 2016-2018 рр.

(Складено автором)

На рисунку показаний прогноз на наступний період, побудований за допомогою лінії тренду, який показує тенденцію у бік скорочення витрат і скорочення доходів СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен». Але при цьому, як можна побачити з рисунку 2.6, тенденція до зростання доходів виражена у меншому ступені, ніж до скорочення витрат – що так само виключає виконання нерівностей ($I_{PP} > 1$), ($I_B < 1$) і ($I_{KE} > 1$), якими характеризується інтенсивний розвиток СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен».

Таким чином, прогнозні дані свідчать про те, що в наступному періоді СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» так само не вдасться досягти інтенсивного розвитку.

Спробуємо змодельовати сценарій досягнення СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» інтенсивного розвитку в наступному періоді. Для цього пропонується використати методику визначення залежності між доходами і витратами в динаміці, при якій забезпечиться тенденція до інтенсивного типу економічного розвитку. Відомо, $d = \frac{I_{KE}}{I_B}$ тобто, для того, щоб виконувалася умова $d > 1$, I_{KE} має бути більше, ніж I_B ($I_{KE} > I_B$). Нерівність $I_{KE} > I_B$ можна записати в такий спосіб: $I_{KE} = \frac{PP_2 \times B_1}{PP_1 \times B_2} > \frac{B_2}{B_1}$

Здійснивши визначені математичні перетворення, отримаємо таку математичну залежність між PP_2 і B_2 :

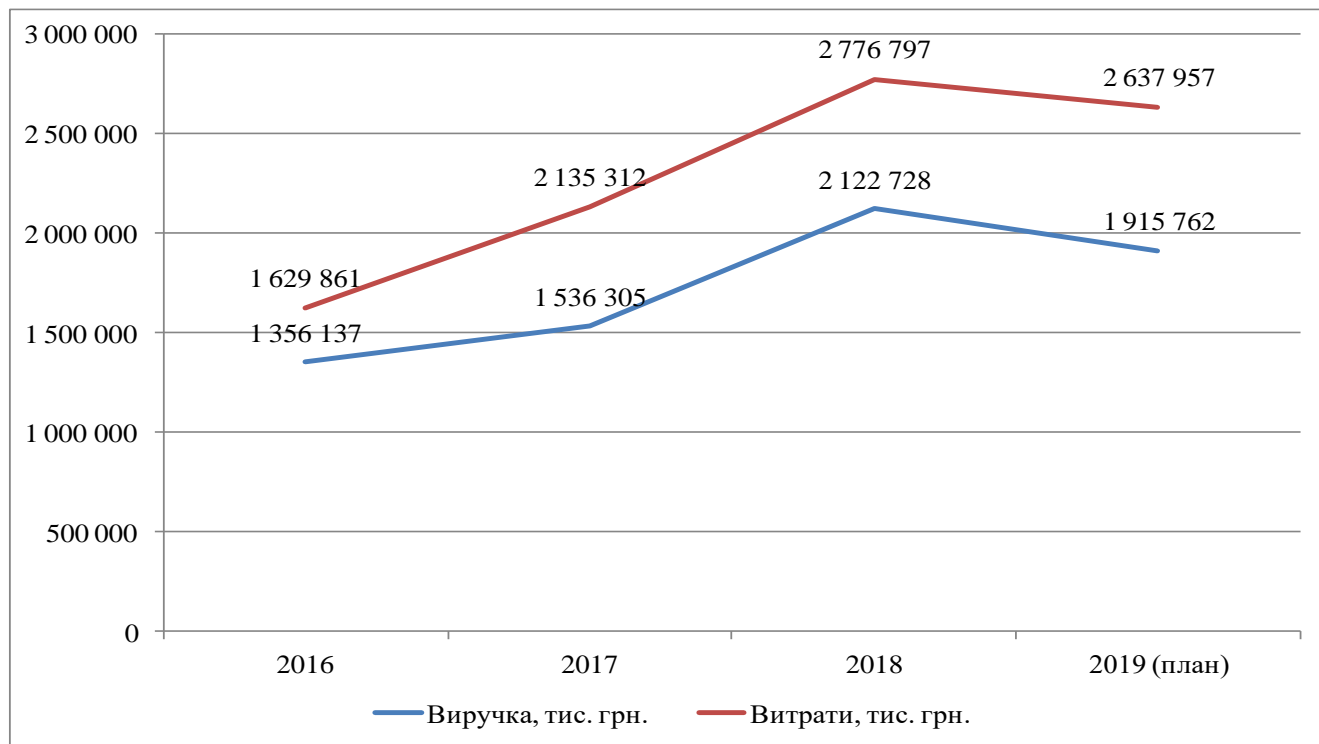
$$PP_2 > B_2^2 \times \frac{PP_1}{B_1^2}; \quad (2.4),$$

де B_1, B_2 – витрати на виробництво в базовому і звітному періоді відповідно;
 PP_1, PP_2 – реалізовані продукція та послуги в базовому і звітному періоді відповідно.

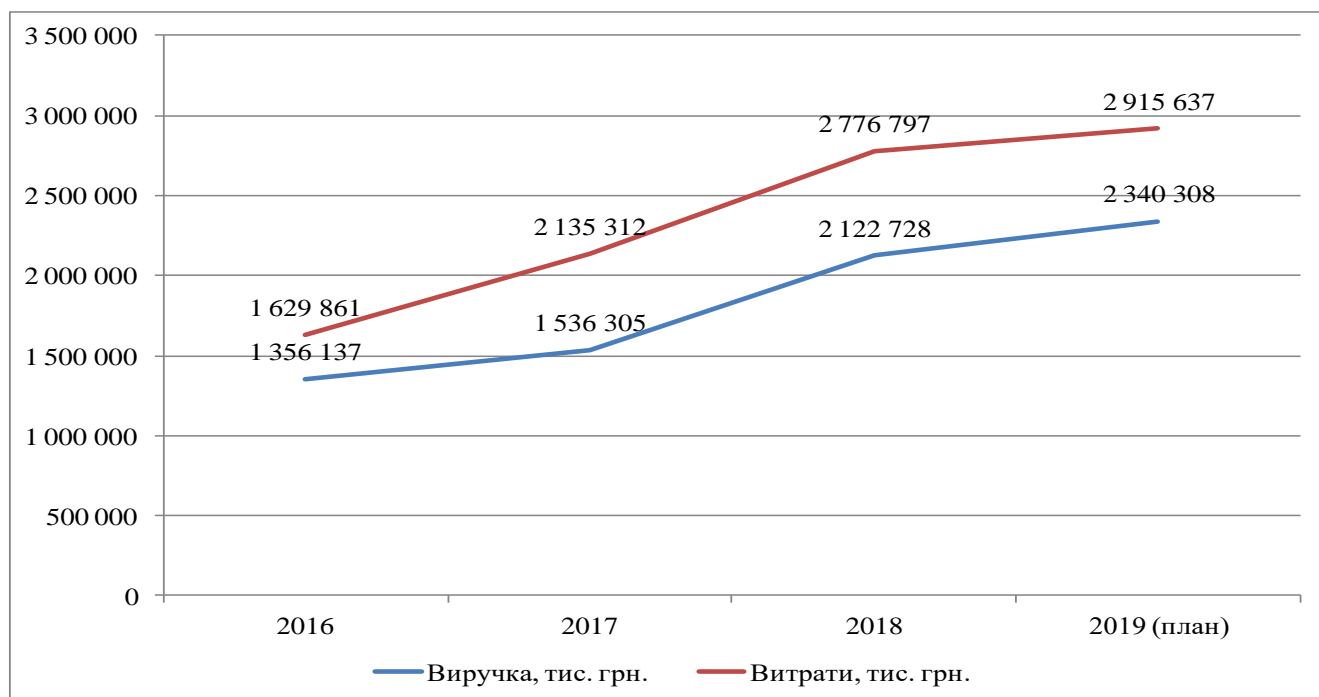
Отже, формула (2.4) дасть нам можливість планувати обсяги доходів і витрат в наступних періодах, при яких забезпечуватиметься інтенсивний розвиток ВРЗ. Плануючи наступний період, керівництву Вагоноремонтного заводу рекомендується ставити метою досягнення інтенсивного типу розвитку.

Запропонуємо два варіанти (Варіант «А» і Варіант «Б») досягнення інтенсивного типу розвитку ВРЗ в плановому періоді.

Динаміка доходів і витрат ВРЗ по запропонованих сценаріях представлена за допомогою рис. 2.7.



Сценарій А



Сценарій Б

Рис. 2.7. Сценарії досягнення інтенсивного розвитку для ВРЗ
(Складено автором)

Варіант «А» полягає в зменшенні витрат ВРЗ в плановому періоді. Припустимо, ми бажаємо скоротити витрати на 5 %. Таким чином, сума витрат в плановому періоді для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» складатиме 2 637 957 тис. грн. Застосовуючи формулу (2.4) для врахування мінімальної суми планових доходів, отримуємо, що планові доходи мають бути більші за 1 915 762 тис. грн.

Варіант «Б» полягає у збільшенні витрат СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» в плановому періоді. Збільшення можливе на будь-яку суму, проте в нашому випадку також прийнято у розмірі 5%. Виходячи з цього, сума витрат в плановому періоді для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» дорівнюватиме 2 915 637 тис. грн. Для досягнення інтенсивного типу розвитку в цьому випадку, мінімальна сума доходів, згідно з формулою 2.4 повинна зрости до 2 340 308 тис. грн.

Розрахунки показників інтенсивності розвитку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» представлені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14. Планові показники інтенсивності розвитку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен»

Показник	2018	2019 (план)	
		Варіант А	Варіант Б
Виручка, тис. грн.	2 122 728	1 915 762	2 340 308
Витрати, тис. грн.	2 776 797	2 637 957	2 915 637
$I_{РП}$	1,382	0,9025	1,222
I_{KE}	1,300	0,95	1,105
I_B	1,063	0,95	1,105
d	0,817	1	1

Розраховано за даними [32]

Як видно, обидва варіанти допускають значення параметра d при якому можлива подальша інтенсифікація розвитку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен».

Проаналізувавши динаміку доходів, виручки від реалізації і витрат СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», можна зробити

висновок, що інтенсивний тип розвитку можливий не лише у разі скорочення суми витрат ВРЗ. Все залежить від того, наскільки продуктивно здійснюватимуться ці витрати для досягнення максимально можливого доходу від реалізації продукції та послуг. Іншими словами, для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», доцільним є перехід на інноваційну діяльність для забезпечення умов формування інтенсивного, найбільш прогресивного типу економічного розвитку.

Висновки до розділу 2

Наведемо підсумки за результатами дослідження системи управління розвитком СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен».

Вагоноремонтний завод відноситься до складу комунального підприємства КП «Київський метрополітен». Основні функції ВРЗ полягають у виконанні ремонтних робіт вагонам метрополітену, моторно-рейковому транспорту та його обладнанню згідно з планом ремонту з метою забезпечення чіткої і безперебійної роботи метрополітену та безпечних перевезень пасажирів.

Було проведено аналіз ринкового мікросередовища за концепцією конкуренції по М. Портеру. Встановлено, що за підсумками 2016-2018 рр. СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» постійно нарощувало обсяги виручки від реалізації, що є цілком позитивною характеристикою для підприємства. СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» посідає третє місце на ринку, лідерами якого є спеціалізовані підприємства Дарницький вагоноремонтний завод (АТ «Укрзалізниця») та Київський електровагоноремонтний завод. Основними постачальниками СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» є: Метінвест, КП «Київський метрополітен», НАК «Енергетична компанія України» та ДТЕК. Вплив постачальників визначений, як значний. Вплив товарів-замінників

визначений для ВРЗ як майже відсутній, те ж стосується загрози появи нових конкурентів.

Проведений PEST-аналіз показав, що за попередньою оцінкою вплив факторів зовнішнього середовища на СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» є досить сприятливим. Серед найбільш впливових негативних чинників – швидке моральне устарівання існуючих технологій та обладнання, якими користується підприємство. За підсумками SWOT-аналізу СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» має достатньо можливостей, щоб використати наявні можливості та уникнути загроз.

Загальний підсумок за проведенням аналізом виробничо-господарської діяльності полягає у тому, що протягом 2018 року СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», в основному, покращив свою господарську діяльність порівняно із 2017 роком, але погіршив, якщо порівнювати із 2016 р. Про це свідчать наступні висновки, отримані з розрахунків:

- показники фондovіддачі СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» у 2016-2018 рр. мають тенденцію до скорочення, а показники фондомісткості продукції до зростання;

- у 2018 році показники ділової активності виявили погіршення порівняно із 2017 роком, що визначає менш ефективну ділову активність СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» протягом останнього періоду;

- чистий збиток за підсумками 2018 року становив 6 019 тис. грн., що можна вважати позитивною ознакою, оскільки якщо порівнювати із аналогічним періодом 2017 року, то за його підсумками спостерігався збиток у розмірі 14 857 тис. грн. Та, якщо порівнювати із 2016 роком, то наявне скорочення чистого прибутку.

- проведені розрахунки ліквідності та платоспроможності вказують на задовільний стан ліквідності та платоспроможності СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» наприкінці 2018 р., але слід зауважити, що динаміка показників погіршилася протягом останнього року;

- встановлено покращення фінансової стійкості СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» у 2018 р. порівняно із попередніми роками;
- за показниками ефективності господарської діяльності СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» у 2018 році покращив результати діяльності порівняно із 2017 роком (оскільки у 2017 р. ВРЗ працював із дуже значними збитками), то порівняно із 2016 роком за всіма показниками спостерігається відставання.

Для того, щоб визначити, як розвивається СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», який характер має цей розвиток, було проведено оцінку його потенціалу. У рамках дослідження показники, що дозволяють оцінити потенціал СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», були розділені по таких напрямках: соціальному (2 показники), економічному (11 показників) і технологічному (3 показники). Розрахунки виявили, що окремі показники за економічною складовою потенціалу для ВРЗ є досить високими, але негативні фінансові результати підривають весь розвиток Вагоноремонтного заводу в цілому. Можна зробити висновок, що такі низькі показники прибутковості пов'язані із надмірно високою собівартістю та високими витратами ВРЗ. Говорячи про групу соціальних коефіцієнтів, то СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» має найкращі оцінки саме за соціальною складовою свого потенціалу. Отже, по результатах дослідження найнижчий рівень мають показники економічної складової потенціалу СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен». Найвищий – показники за соціальною складовою. В цілому, узагальнений інтегральний показник значно покращився у 2018 р., адже за підсумками 2017 р. СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» і зовсім знаходився у критичному стані, тільки обсяг чистого збитку складав 14 857 тис. грн. Також встановлено, що ВРЗ доцільно вести більш активну інвестиційну політику. ВРЗ значно наростив обсяги вкладень у оновлення основних засобів, що позитивно позначилося на підсумковому інтегральному коефіцієнті оцінки потенціалу СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен».

Проведений аналіз розвитку для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» показав, що наразі немає можливості зробити висновок про інтенсивний прогресуючий розвиток ВРЗ у аналізованому періоді. А також про можливість подальшої інтенсифікації розвитку. Побудовані прогнозні дані свідчать про те, що в наступному періоді СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» так само не вдасться досягти інтенсивного розвитку.

Проаналізувавши динаміку доходів, виручки від реалізації і витрат СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», можна зробити висновок, що інтенсивний тип розвитку можливий не лише у разі скорочення суми витрат ВРЗ. Все залежить від того, наскільки продуктивно здійснюватимуться ці витрати для досягнення максимально можливого доходу від реалізації продукції та послуг.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СП «ВАГОНРЕМОНТНИЙ ЗАВОД» КП «КИЇВСЬКИЙ МЕТРОПОЛІТЕН»

3.1. Визначення альтернатив розвитку підприємства та механізмів їх реалізації

За підсумками досліджень, проведених у попередньому розділі, СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» має проблеми із забезпеченням розвитку, зокрема, про що свідчать негативні фінансові результати. Якщо подивитися на рис. 3.1, то можна чітко побачити, де саме знаходяться «вузькі» місця, що заважають розвитку ВРЗ.

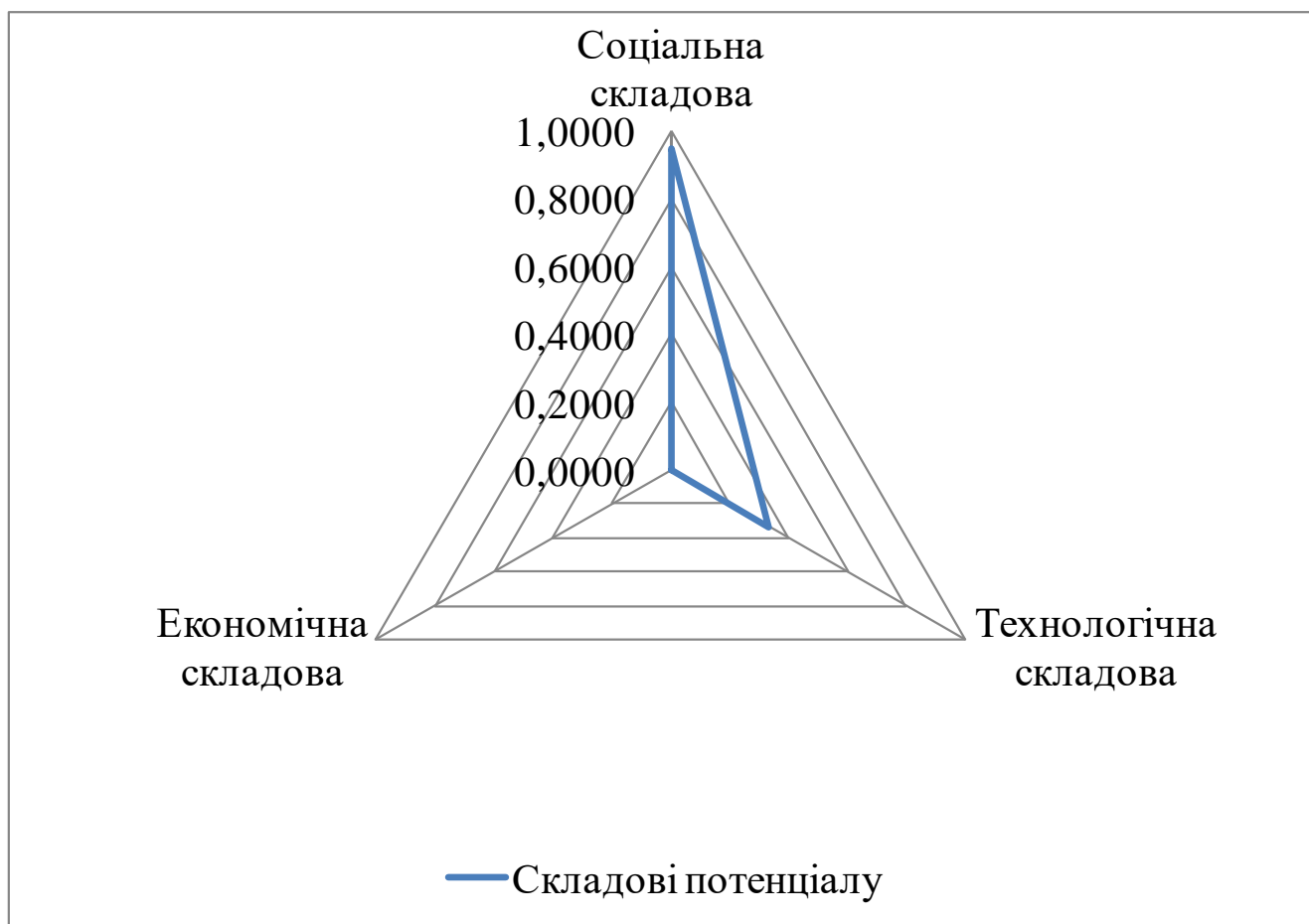


Рис. 3.1. Складові потенціалу Вагоноремонтного заводу
(Складено автором)

Найкраща ситуація спостерігається за соціальною складовою, технологічна складова вже має достатні вади, але найгірша ситуація спостерігається саме за економічною складовою.

При цьому, встановлено, що СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» володіє значним потенціалом не лише для подолання кризи, але і для розвитку, серйозного технічного прориву, використання у своїй діяльності сучасних технологій.

Представимо для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» практичне застосування методики формування механізму розвитку, що наведене у теоретичному розділі. Відповідно до теоретичних напрацювань, формування механізму забезпечення розвитку здійснюється відповідно до п'яти етапів.

На першому етапі була зроблена оцінка і аналіз початкового стану наявних цілей СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» (див. таблицю 2.11 з попереднього розділу). У рамках дослідження було встановлено наявність компонентів механізму забезпечення розвитку на досліджуваному підприємстві, але нарівні з цим виявлена їх слабка спрямованість саме у бік стійкого розвитку.

Також у попередньому розділі проведена оцінка рівня стійкості відповідно до розрахованого інтегрального показника, дозволила встановити рід стійкості для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» на 2018 р. як незадовільний стан розвитку (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1. Розшифрування результатів інтегрального показника ВРЗ

Складова потенціалу	Характеристика	Ступінь впливу на підприємство
Соціальна складова	Наявність заборгованості за заробітною платою	Незначний
Технологічна складова	Недостатність інвестицій у основний капітал	Середній
Економічна складова	Значне число показників показують низький рівень, з'явилися проблеми в збуті продукції та послуг.	Значний

(Складено автором)

Це положення організації говорить про необхідність розвиватися у напрямі покращення показників стійкості, що дозволить притягнути зацікавлені сторони і налагодити з ними найбільш тісний контакт (включаючи працівників, споживачів, партнерів, інвесторів) і при цьому зберегти позиції на ринку.

На другому етапі була встановлена ціль підприємства. Згідно із статутом СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», основною його метою є обслуговування КП «Київський метрополітен» – виконання ремонтних робіт вагонам метрополітену, моторно-рейковому транспорту та його обладнанню згідно з планом ремонту. Для забезпечення розвитку такої мети недостатньо, оскільки вона враховує тільки один компонент механізму розвитку – технологічний. Згодом, отримане значення інтегрального коефіцієнту потенціалу розвитку ВРЗ підтверджує це.

Відповідно до досвіду сучасних компаній, що давно спрямували свою діяльність у напрямі розвитку, основна мета забезпечення розвитку підприємства повинна давати відповіді на найважливіші питання: «хто ми»? і «навіщо, окрім отримання прибутку ми існуємо»? у формі набору чітко виражених засадничих переконань. Основна мета розвитку повинна відбивати дії підприємства і його стратегію. Але у випадку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» отримання прибутку якраз не є засадничою метою ВРЗ, що у свою чергу також негативно впливає на стан його розвитку.

На підставі зазначеного запропонуємо мету для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», яка матиме такий вигляд:

«СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» має за головну мету виконання ремонтних робіт вагонам метрополітену, моторно-рейковому транспорту та його обладнанню згідно з планом ремонту відповідно до чинних нормативних актів, Правил ремонту, інструкцій та інших нормативно-технічних документів з метою забезпечення чіткої і безперебійної роботи метрополітену та безпечних перевезень пасажирів. Також Вагоноремонтний завод ставить за мету отримання прибутку, що має сприяти підвищенню якості роботи структурного підрозділу, дотримання соціальної відповідальності перед

працівниками заводу. Місією СП «Вагоноремонтний завод» є прагнення покращувати рівень життя суспільства, надаючи найкращі продукти та послуги і застосовуючи найкращі технології».

На третьому етапі має відбутися аналіз основних чинників, методів і принципів забезпечення розвитку СП «Вагоноремонтний завод», на основі яких запропонуємо конкретні заходи по досягненню основної цілі відповідно до кожної складової потенціалу підприємства.

1. Соціальна складова. У попередньому розділі здійснювався збір та аналіз інформації, необхідної для визначення основного стану соціальної складової потенціалу, дослідження вимог, що пред'являються персоналом до діяльності підприємства у рамках забезпечення розвитку. У рамках дослідження було проведено аналіз, на підставі результатів якого відповідно до принципів забезпечення розвитку необхідно розробити заходи, що дозволяють покращити соціальну складову потенціалу. Зокрема, йдеться про підвищення винагороди за працю працівникам ВРЗ до середнього рівня, який відповідає середньому рівню заробітної плати по КП «Київський метрополітен».

2. Технологічна складова. Для забезпечення розвитку ВРЗ дуже важливо розробити такий механізм, який дозволить протистояти умовам, що динамічно міняються. Можна виділити наступні перспективні напрями в області забезпечення розвитку за технологічною складовою.

По-перше, це поширене впровадження елементів цифрової економіки. Ці процеси дозволяють впроваджувати ефективніші методи виробництва. На сучасному етапі все частіше звертають увагу не лише на фінансово-господарську діяльність, але і на внутрішні виробничі процеси і взаємодію між цехами. Відбувається використання різних ІТ-систем, спрямованих на цифровізацію проектних процесів, збільшення результативності і продуктивності праці, як персоналу, так і устаткування і тому подібне. Програмування виробничих процесів на базі цифрових технологій і зміна структури продукції, що випускається, сприяє ефективнішому використанню не лише праці, але і інших

ресурсів. Сучасне устаткування коштує дорого і повинне використовуватися ефективно.

По-друге, участь підприємств в системі профільної освіти, підвищення кваліфікації і перекваліфікації кадрів. Ця тенденція зможе дозволити вирішити таку проблему, як відсутність висококваліфікованих співробітників. Існування мережевої співпраці між підприємством і ВНЗ дозволить підприємствам залучати гідних фахівців у своїй області, здатних до подальшого навчання.

Для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» пропонується наступний захід – технологічна модифікація виробничого процесу на виробничій ділянці №7 (установка автоматичного відрізного і шліфувального комплексу Коруама 400 S/ 400 TT S).

Запропонована модифікація дозволить вирішити наступні проблеми (табл. 3.2):

Таблиця 3.2. Напрями вирішення проблем по елементах розвитку внаслідок заходу

Складова механізму розвитку	Проблема, яка вирішується
Економічні	- Виникнення нових вимог при отриманні контрактів від замовників по міжнародних стандартах якості - Велика трудомісткість ручної обробки відливів
Соціальні	- Синдром «білих пальців», викликаних постійною вібрацією - Небезпека ушкоджень очей і пальців - Високий рівень шуму
Технологічні	- Недостатня зачистка шва - Втрати часу, пов'язані з технологічними перервами, ротацією персоналу.

(Складено автором)

Відповідно до встановлених проблем поставлені наступні цілі:

1. Підвищення рівня безпеки при виконанні робіт.
2. Підвищення якості обслуговування КП «Київський метрополітен».
3. Зниження числа працівників, потрібних для зачистки відливів.
4. Зниження браку при зачистці.

В результаті виявлених проблем було прийнято рішення про придбання автоматичного відрізного і шліфувального комплексу Koyama 400 S/ 400 TT S. Цей комплекс дає наступні переваги:

- 1) зменшення числа працівників, задіяних на ручній зачистці з 4 до 2 осіб;
- 2) короткий важіль маніпулятора: довжина важеля маніпулятора складає близько 400 мм, що в порівнянні з середнім розміром важеля, якими користується ВРЗ 1200 мм істотно знижує навантаження і збільшує у декілька разів термін експлуатації. Крім того, велика довжина важеля знижує точність обробки. А довжина важеля Koyama гарантує повторювану стабільну якість обробки з точністю до 0,1мм;
- 3) компактний дизайн: необхідна для установки площа в 3 рази менше наявного осередку;
- 4) низькі експлуатаційні витрати: простота і надійність конструкції не вимагає щорічних витрат на заміну дорогих вузлів і деталей. Простота налаштувань не вимагає висококваліфікованого і дорогого персоналу при наладці і переналадці;
- 5) технологія алмазного диска: вживана технологія алмазного напилення на зачисних дисках і шліфувальних голівках дозволяє забути про постійні внесення коригувань в програму з метою компенсації зносу і відповідних відхилень від контуру зачистки;
- 6) операторів комплексу не потрібна висока кваліфікація: для програмування не потрібний висококваліфікований програміст, програмування нових відливів, як і зміну виробничої програми, здійснює сам оператор;
- 7) робітники більше не піддаються дії вібрації. Відсутня небезпека ушкоджень очей і пальців, відвернена ізоляцією процесу зачистки в замкнутій камері. Практично відсутній викид пилу. Знижений рівень шуму. Загальні умови праці стають набагато прийнятнішими для персоналу.

3. Економічна складова. На основі проведених розрахунків і таблиці розшифровки рівня забезпечення розвитку СП «Вагоноремонтний завод» КП

«Київський метрополітен» можна зробити висновок про те, що найгірший рівень реалізації потенціалу з точки зору забезпечення розвитку має економічна складова – сумарна оцінка 0,0003, що не дозволяє ВРЗ реалізувати політику в області забезпечення розвитку.

За іншими складовими відповідно до шкали розшифровки забезпечення розвитку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» знаходиться на рівні забезпечення слабкого розвитку – якщо розглядати окремо показники за соціальною та технологічною складовою. Але СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» має дуже низький рівень економічного потенціалу, що призвів до того, що за результатами дослідження узагальнений інтегральний показник потенціалу розвитку у 2018 р. становив 0,1812. Тобто, якщо за іншими складовими ВРЗ знаходився на рівні нестійкого розвитку, то внаслідок економічної складової він і зовсім знаходився в критичному стані розвитку протягом всього періоду. При цьому на підприємствах якісні цілі досягаються навіть краще, ніж кількісні, – про це свідчить соціальна стійкість, що має найвищий показник.

З метою досягнення цілей забезпечення розвитку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» необхідно звернути увагу на свої кількісні цілі, зокрема, отримання прибутку та наростити обсяги доходів – а саме докласти зусилля для підвищення рівня своєї технологічної стійкості.

Для цього пропонується утворити колаборацію. Колаборація (від англ. collaboration – співпраця, участь, спільна робота, спільна діяльність). Колаборація – особлива форму спільної діяльності проектного характеру в глобальному середовищі, заснована на об'єднанні міжпредметних компетенцій учасників, що базується на особливих нормах взаємодії.

Колаборація – це організаційний двигун, що дозволяє підвищити рівень ефективності діяльності СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен». При цьому збільшення доходів учасників колаборації може бути результатом підвищення завантаження виробничих потужностей при подальшому впровадженні результату креативної діяльності, а також зниження виробничих і

транзакційних витрат – внаслідок результату спеціалізації дій партнерів з подальшим об'єднанням їх досягнень.

В рамках запланованого удосконалення СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» пропонується укласти колаборацію із підприємством ПАТ «Дніпровагонремстрой» (адреса: м. Дніпро, вул. Універсальна, 10).

ПАТ «Дніпровагонремстрой» – це сучасне високотехнологічне підприємство, розташоване в місті Дніпро, що має усю необхідну інфраструктуру для ремонту і будівництва пасажирських і вантажних вагонів.

Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Дніпровагонремстрой» з точки зору зацікавленості підприємства у колаборації представлена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. Зведена матриця SWOT-аналізу ПАТ «Дніпровагонремстрой» з точки зору формування колаборації

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Відлагоджений механізм розробки і реалізації інноваційних розробок на підприємстві в умовах зростання попиту може забезпечити підприємству конкурентні переваги.	В умовах майбутнього розширення метрополітену у м. Дніпро підприємство не має можливості задовольняти зростаючі потреби ринку, оскільки має спеціалізацію на ремонті та виробництві залізничних вагонів та не має відповідного досвіду роботи з вагонами та обладнанням метрополітену.
Слабкі сторони	Вузька спеціалізація діяльності підприємства знижує його адаптивність до коливань попиту на продукцію та послуги	Стагнація прибутку з причини високої собівартості продукції, що разом із підвищенням рівня конкуренції в галузі веде до втрати підприємством своєї конкурентної позиції

(Складено автором)

Таким чином, за наведеними результатами SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що ПАТ «Дніпровагонремстрой» потребує освоєння нового виду продукції, що дозволить підвищити конкурентоспроможність, оптимально завантажити устаткування і робітників, завоювати нові сегменти ринку і, зрештою, значною мірою збільшити прибуток. Саме це зумовлює пропоновану

колаборацію із СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» із засвоєння механізму ремонтних робіт та обслуговування вагонів метрополітену.

Для ВРЗ, як було визначено раніше, – найбільш актуальним є вирішення проблем недозавантаження виробничих потужностей та отримання додаткових доходів. З метою розвитку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» необхідно розширити обсяги чистих доходів від реалізації.

Таким чином, предметом утворення колаборації є створення спільної групи з виконання ремонтних робіт вагонам метрополітену, моторно-рейковому транспорту та його обладнанню, а також їх сервісного обслуговування.

Завдяки своїм інноваційним потужностям ВРЗ та ПАТ «Дніпровагонремстрой» в змозі на високому рівні провести дослідно-конструкторські розробки, оскільки ПАТ «Дніпровагонремстрой» має всі необхідні потужності для конструювання. А технології та ноу-хау доцільно забезпечувати силами ВРЗ, оскільки ремонт та обслуговування вагонів метрополітену є спеціалізацією саме СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен».

Також ВРЗ в якості ефекту від укладення колаборації отримуватиме комплектні постачання спеціальним чином оброблених металевих відходів за договорами з ПАТ «Дніпровагонремстрой», що дозволить отримати економію на виробничих витратах.

Прогнозна оцінка передбачуваного ефекту від колаборації досліджуваних підприємств, представлена у наступному підрозділі. За усіма функціональними областями передбачається отримати позитивні ефекти як за новими товарними і ринковими можливостями, так і у рамках загальновиробничої діяльності (додаток В).

При цьому ефект в області досліджень і розробки буде забезпечений за рахунок ВРЗ, а виробництва – ПАТ «Дніпровагонремстрой».

У рамках колаборації пропонується створити також спільну робочу групу, метою якої є:

- створення стратегії технологічних напрямів колаборації і «дорожніх карт» по їх розвитку;
- банк нормативно-методичних документів;
- банк технологічних стандартів;
- IT-інструменти, що підтримують обмін інформацією в реальному часі, відео-конференції, платформи для спілкування.

На четвертому етапі має відбутися оцінка прогностичних даних внаслідок застосування запропонованих заходів.

Заходи, розроблені у рамках механізму забезпечення розвитку, дозволять ВРЗ підвищити рід стійкості, а також отримати додаткові доходи, покращити фінансові результати, підвищити якість соціального середовища та підвищити якість обслуговування рухомого складу Київського метрополітену.

На п'ятому етапі потрібно провести аналіз діяльності підприємства СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» у бік забезпечення розвитку. Для подальшого підвищення міри стійкості необхідно ще раз переглянути усі елементи механізму, якщо це треба, то знову піддати їх коригуванню.

Слід додати, що при виборі шляху розвитку у бік стійкості підприємству слід використати досвід формування звітності засобами GRI-технологій, що у вітчизняному менеджменті дістали назву «Звітність в області стійкого розвитку».

Звітність з розвитку припускає відображення в єдиному форматі показників економічної, екологічної і соціальної результативності (так званий «триєдиний підсумок»).

При цьому сьогодні міжнародним трендом стає цифровізація бізнес-процесів, а реалізація концепції забезпечення розвитку відповідає цим тенденціям. Одним з елементів забезпечення розвитку є відкритість інформації для акціонерів, інвесторів і споживачів.

Це завдання здійснюване при публікації звітності. Управління впливом на соціальне і екологічне середовище, підвищення операційної ефективності, раціональності користування природними ресурсами допомагає зосередження

уваги у бік забезпечення розвитку. Він стає одним з невід'ємних елементів при взаємодії СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» з акціонерами, працівниками і іншими зацікавленими сторонами.

Нефінансова звітність в області забезпечення розвитку потребує від СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» збору інформації про процеси і дії, що раніше не враховувалися при складанні звітності.

Зібрана інформація дозволить ВРЗ приймати оптимальні рішення щодо зниження вживаних на підприємстві ресурсів, збільшення результативності і трансформації господарської діяльності, при цьому збільшуючи прозорість фінансових і господарських результатів.

При цьому нефінансовий звіт в області розвитку дозволить підприємству уникнути різних кризових ситуацій, що істотно впливають на економічний стан підприємства. Цей напрям нефінансової звітності спричиняє за собою зміцнення соціальної значущості і фінансової надійності СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», а також зниження негативної дії на довкілля та підвищення енергоефективності.

В результаті сформований механізм забезпечення розвитку також може бути впроваджений і на інші підприємства і організації з метою досягнення ними забезпечення розвитку.

Економічну ефективність наведених пропозицій для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» оцінимо у наступному параграфі.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

У попередньому параграфі визначені заходи з розвитку підприємства та обґрунтовані механізми їх реалізації. Визначені заходи складені відповідно до

напрямів забезпечення розвитку з рухом по трьох базових векторах розвитку: економічному, соціальному і технологічному.

В процесі дослідження запропонований механізм дозволив запропонувати низку нових заходів, що мають призвести до зростання рівня стійкості СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5. Шляхи підвищення розвитку підприємства

Напрямок стійкості	Пропоновані заходи
Економічний	Укладання колаборації із підприємством ПАТ «Дніпровагонремстрой»
Соціальний	Підвищення рівня оплати праці Покращення умов праці
Технологічний	Впровадження нового технологічного процесу: придбання автоматичного зачислого комплексу Koyama 400 S/ 400 TT S.

(Складено автором)

Наведемо дані щодо очікування результативності за пропонованими заходами відповідно до кожного напрямку.

1. Соціальна складова. Запропоноване підвищення винагороди за працю працівникам ВРЗ до середнього рівня, який відповідає середньому рівню заробітної плати по КП «Київський метрополітен». Щоб зрозуміти, наскільки потрібно покращити мотивацію персоналу ВРЗ грошовими виплатами, наведемо динаміку оплати праці і продуктивності працівників СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6. Динаміка оплати праці і продуктивності працівників

Показники	2016	2017	2018	Відхилення 2018 р. від 2016 р.	
				+, -	%
Чистий дохід, тис. грн.	1 356 137	1 536 305	2 122 728	766 591	56,53
Чисельність працівників, чол.	488	499	565	77	15,78
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	9 805,8	11 121,4	12 558,1	2 752	28,07
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	2 779,0	3 078,8	3 757,0	978	35,20
Середньомісячна заробітна плата одного працівника Київського метрополітену	11 080,0	12 510,0	13 785,0	2 705	24,41

Складено за даними [32]

Динаміку продуктивності і оплати праці СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» представимо на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Динаміка продуктивності і оплати праці СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» у 2016-2018 рр.

(Складено автором)

Як видно з даних таблиці і рисунку, середньомісячний показник заробітної плати у розрахунку на одного працівника ВРЗ протягом періоду зріс на 28,07%. Що стосується загального зростання продуктивності праці впродовж 2016-2018 рр., то він становив +35,2%, тому, порівнюючи темпи зростання продуктивності і рівня винагороди одного працівника, відмітимо, що зростання продуктивності праці в досліджуваному періоді помітно вище.

Така динаміка означає, що рівень винагороди за працю в СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» не відповідає темпам зростання ефективності праці працівників – що, безумовно, потребує виправлення.

Порівняємо середній рівень оплати праці персоналу СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» із середнім рівнем оплати праці працівників Київського метрополітену (рис. 3.3).

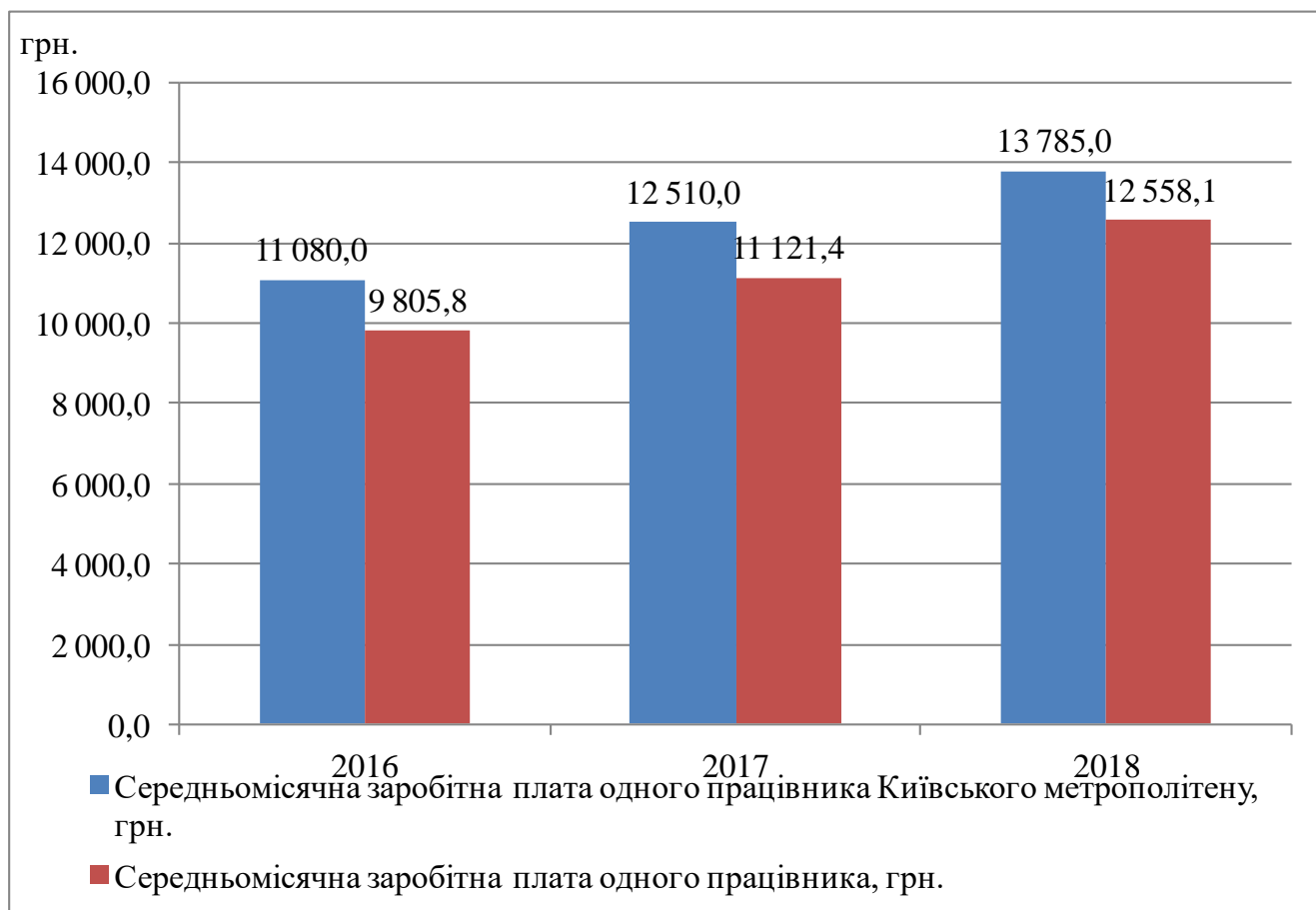


Рис. 3.3. Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників ВРЗ та КП «Київський метрополітен» у 2016-2018 рр.

(Складено автором)

Слід зазначити, що середня заробітна плата стабільно зростала у досліджуваному періоді (з 9 805,8 грн. у 2016 році до 12 558,1 грн. у 2018 році). Але також протягом всього досліджуваного періоду вона була меншою за середній по Київському метрополітену показник оплати праці, незважаючи на те, що темп приросту середньої по Київському метрополітену заробітної плати за 2016-2018 рр. склав 24,41%, а зростання середньомісячної зарплати працівників ВРЗ за аналогічний період становило 28,07%.

Отже, зважаючи на існуючу на СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» політику винагород, вважаємо необхідним підвищити

рівень заробітної плати до середнього рівня оплати праці працівників Київського метрополітену – до 13 785 грн., що складатиме + 9,8%.

2. Технологічна складова. Витрати на придбання комплексу Koyama 400 S/ 400 TT S наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7. Витрати на придбання комплексу Koyama 400 S/ 400 TT S для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен»

Показники	2019 рік, тис. грн.
Вартість комплексу, тис. дол.	1 957
Курс \$ на дату придбання, грн.	26,4
Вартість комплексу, тис. грн.	51 664,80
Транспортні витрати, тис. грн.	216,65
Витрати на монтаж, тис. грн.	104,20
Витрати на пуско-налагоджувальні роботи, тис. грн.	29,20
Загальні витрати на придбання комплексу, тис. грн.	52 014,85

(Складено автором)

Економічний ефект у зв'язку з реалізацією проекту технологічного оновлення складається за рахунок:

- зниження витрат основних матеріалів (феросиліцій, відходи сталеві, графіт подрібнений, сфероїдизатор, мідь);
- зниження кількості втрат форм від браку;
- зниження ручної праці для зачистки відливань;
- зниження браку при зачистці;
- зниження витрат робочого часу.

Економічний ефект від пониження наведених втрат за рахунок оптимізації виробничого процесу наведений у табл. 3.8.

За даних таблиці слід зазначити, що зниження витрат основних матеріалів спричинило найбільшу економію за проектом технологічної модифікації виробничого процесу на виробничій ділянці №7.

Таблиця 3.8. Економічний ефект від технологічного оновлення

Рік	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Економія на рік, тис. грн.							
Економія від зниження витрат основних матеріалів	12 913	12 913	12 913	12 913	12 913	12 913	12 913
Економія від витрат на компенсацію шкоди здоров'ю	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5	54,5
Економія від витрат на простої	112,4	112,4	112,4	112,4	112,4	112,4	112,4
Економія витрат на поточний ремонт та обслуговування					(2 601)	(2 121)	(2 201)
Разом	13 080	13 080	13 080	13 080	10 479	10 959	10 879
Прогнозний % інфляції	9,8	9,9	9,9	9,8	9,7	9,7	9,5
Разом економії з урахуванням інфляції, тис. грн.	11 912	11 902	11 902	11 912	9 552	9 990	9 935

(Складено автором)

3. Економічна складова. Наведемо економічну результативність запропонованого створення колаборації між Вагоноремонтним заводом і ПАТ «Дніпровагонремстрой». Колаборація матиме вигляд мережевої структури, яка утворюється у вигляді спільної діяльності двох організацій з метою створення нового продукту та обміну знаннями, навчання. В даному випадку два підприємства розділятимуть між собою функціональні обов'язки щодо здійснення обслуговування та виконання ремонтних робіт та контролю робіт для вагонів метрополітену м. Дніпро. Така колаборація є вигідною, оскільки ПАТ «Дніпровагонремстрой» має всі технічні та виробничі можливості, але не має практичного досвіду у сфері роботи із вагонами метро, оскільки має спеціалізацію виключно на залізничних вагонах. Наприклад, СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» може надіслати свою робочу групу для виконання виробничих завдань на виробничих потужностях ПАТ «Дніпровагонремстрой».

Визначимо обсяг інвестицій, необхідних для створення та функціонування колаборації. Прогнозні фінансові витрати, які розподілять між собою ВРЗ та ПАТ «Дніпровагонремстрой» представлені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9. Витрати сторін пов'язані з діяльністю колаборації у перший рік роботи, тис. грн

Стаття витрат	ВРЗ	ПАТ «Дніпровагонрем строй»
Реалізація заходів з розвитку спеціальних навичок	455,5	811,8
Забезпечення доступу до технологій та ноу-хау	911,2	1 558,2
Користування виробничими потужностями	1 015,2	2 889,2
Надання інженерних послуг	1 185,2	4 550,2
Надання ремонтних послуг	1 211,2	6 656,0
Проведення періодичних загальнокорпоративних курсів, тренінгів, семінарів з придбання якостей, необхідних для взаємодії в інноваційній сфері	282,0	660,0
Разом	5 060,3	17 125,4

(Складено автором)

При цьому витрати однієї сторони виробничої колаборації є доходом іншої. Таким чином, сума необхідних для першого року інвестицій складає для ВРЗ 5 060,3 тис. грн., при цьому СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» отримає від ПАТ «Дніпровагонремстрой» доходів 17125,4 тис. грн. Джерелом інвестування з боку ВРЗ є власні кошти підприємства.

Наведемо планові показники обсягів чистого доходу, що надійдуть від колаборації – табл. 3.10.

Наступним етапом необхідно визначити інвестиційну привабливість проекту всіх запропонованих заходів. Для оцінки ефективності інвестиційних проектів, як правило, застосовуються стандартні методи розрахунку: чистої приведеної (дисконтованої) вартості (NPV) та терміну окупності (PP). Названі показники обчислюються на основі плану грошового потоку інвестиційного проекту.

**Таблиця 3.10. Планова виручка СП «Вагоноремонтний завод» КП
«Київський метрополітен» внаслідок колаборації у 2020-2026, тис. грн.**

Рік	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Доходи від колаборації	17 125,4	17 467,9	17 642,6	18 171,9	18 626,2	18 998,7	19 283,7

(Складено автором)

Коефіцієнт дисконтування розраховується по формулі складних відсотків. В якості ставки дисконтування приймемо 12% (оскільки саме такий відсоток пропонують комерційні банки для корпоративних клієнтів).

Виконаємо розрахунок коефіцієнта дисконтування у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11. Розрахунок коефіцієнта дисконтування для оцінки проекту

Показник	t – період (рік)						
	1	2	3	4	5	6	7
r, %	12	12	12	12	12	12	12
r	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674	0,5066	0,4523

(Складено автором)

Грошові потоки, пов'язані з операційною діяльністю за проектом включають приток грошових коштів (доходи та економію), а також відтоки грошових коштів (витрати та додаткові витрати). Розглянемо планові грошові потоки від операційної діяльності за проектом у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12. Грошові потоки за проектом заходів розвитку, тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Доходи, тис. грн.	29 037,9	29 369,5	29 544,2	30 084,3	28 178,5	28 988,6	29 218,7
Економічний ефект від технологічного оновлення	11 912	11 902	11 902	11 912	9 552	9 990	9 935
Доходи від колаборації	17 125,4	17 467,9	17 642,6	18 171,9	18 626,2	18 998,7	19 283,7

Продовження таблиці 3.12

Витрати, тис. грн.	20 809,1	21 674,9	22 655,8	23 768,8	24 971,9	26 250,0	27 649,5
Додаткова оплата праці внаслідок підвищення заробітної плати	8 318	9 133	10 038	11 031	12 112	13 287	14 576
Амортизація нового комплексу	7 431	7 431	7 431	7 431	7 431	7 431	7 431
Витрати, пов'язані із колаборацією	5 060,3	5 110,9	5 187,6	5 306,9	5 428,9	5 532,1	5 642,7
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	8 228,7	7 694,6	6 888,4	6 315,5	3 206,6	2 738,6	1 569,3
Податок на прибуток (18%), тис. грн.	1 481,2	1 385,0	1 239,9	1 136,8	577,2	492,9	282,5
Чистий прибуток, тис. грн.	6 747,6	6 309,6	5 648,5	5 178,7	2 629,4	2 245,6	1 286,8
Амортизація, тис. грн.	7 431	7 431	7 431	7 431	7 431	7 431	7 431
Сумарний грошовий потік від операційної діяльності, тис. грн.	14 178,3	13 740,3	13 079,2	12 609,4	10 060,1	9 676,3	8 717,5
Коефіцієнт дисконтування	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674	0,5066	0,4523
Дисконтований грошовий потік, тис. грн.	12 659,8	10 953,8	9 309,8	8 013,3	5 708,1	4 902,0	3 942,9

(Складено автором)

Грошовий потік від інвестиційної діяльності буде представлений інвестиційними вкладеннями у проект. За 2019 рік згідно з таблицею 3.7 він склав 52 014,85 тис. грн.

Розглянемо загальний грошовий потік від інвестиційної і операційної діяльності за проектом для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», який приведений в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13. Грошовий потік від інвестиційної і операційної діяльності за проектом заходів розвитку для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ГП1 від інвестиційної діяльності	-52 014,9	-	-	-	-	-	-	-
ГП2 від операційної діяльності	-	14 178,3	13 740,3	13 079,2	12 609,4	10 060,1	9 676,3	8 717,5
Сумарний грошовий потік	-52 014,9	14 178,3	13 740,3	13 079,2	12 609,4	10 060,1	9 676,3	8 717,5
Коефіцієнт дисконтування	1,0	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674	0,5066	0,4523
Дисконтований ЧД	-52 014,9	12 659,8	10 953,8	9 309,8	8 013,3	5 708,1	4 902,0	3 942,9
Чистий дисконтований дохід наростаючим підсумком	-52 014,9	-39 355,1	-28 401,3	-19 091,5	-11 078,2	-5 370,2	-468,1	3 474,8

(Складено автором)

За даними таблиці 3.13 видно, що чиста приведена вартість проекту заходів з забезпечення розвитку за вказаний період становить 3 474,8 тис. грн. Чистий дисконтований дохід від проекту стає позитивним у 2026 році. Цей плановий показник визначений за так званим песимістичним сценарієм, який враховує найзначніші ринкові ризики та визначає мінімально можливі обсяги доходів для ВРЗ.

На практиці очікується, що проект заходів з забезпечення розвитку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» матиме більш суттєві темпи зростання та відповідно більш швидку окупність.

Наступним кроком є визначення інших показників ефективності проекту. Визначимо внутрішню ставку доходу по проекту на підставі даних таблиці 3.13 – див. таблицю 3.14.

Таблиця 3.14. Чиста приведена вартість проекту за умов зміни ставки дисконтування (d = 19%)

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ГП1 від інвестиційної діяльності	-52 014,9	0,0	-	-	-	-	-	-
ГП2 від операційної діяльності	-	14 178,3	13 740,3	13 079,2	12 609,4	10 060,1	9 676,3	8 717,5
Сумарний грошовий потік	-52 014,9	14 178,3	13 740,3	13 079,2	12 609,4	10 060,1	9 676,3	8 717,5
Коефіцієнт дисконтування, 19%	1,0	0,8403	0,7062	0,5934	0,4987	0,4190	0,3521	0,2959
Дисконтований ЧД	-52 014,9	11 914,5	9 702,9	7 761,4	6 287,9	4 215,7	3 407,4	2 579,7
Чистий дисконтований доход нарастаючим підсумком	-52 014,9	-40 100,3	-30 397,4	-22 636,0	-16 348,1	-12 132,4	-8 725,0	-6 145,3

(Складено автором)

Таким чином, виходячи з даних табл. 3.14, внутрішню ставку доходу по проекту IRR визначимо за умов:

- при річній ставці дисконту 12% величина NPV = 3 474,8 тис. грн.;
- при річній ставці дисконту 19% величина NPV = -6 145,3 тис. грн..

Отже, IRR становить:

$$IRR = 12 + \frac{3\,474,8 \cdot (29 - 12)}{3\,474,8 - (-6\,145,3)} = 14,53\% \text{ річних.}$$

Далі розрахуємо індекс рентабельності як відношення дисконтованого грошового потоку до обсягу інвестицій:

$$PI = \frac{12\,659,8 + 10\,953,8 + 9\,309,8 + 8\,013,3 + 5\,708,1 + 4\,902,0 + 3\,942,9}{52\,014,9} = 1,067$$

Індекс рентабельності за проектом показав, що на кожна вкладена гривня у створення проект заходів з забезпечення розвитку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» буде отримано віддачу у розмірі 1,067 грн.

Дисконтований термін окупності визначимо за наступних умов: накопичена сума чистого дисконтованого доходу наприкінці 2026 року становить 67,5 тис. грн.. Відповідно, проект окупиться за 6 повних років + $(\frac{3\,474,8}{3\,942,9} = 0,881)$: 6,881 роки. Тобто, термін окупності проекту становить 6,881 років.

Узагальнюючі показники ефективності проекту заходів з забезпечення розвитку для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» наведемо у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15. Показники ефективності проекту заходів з забезпечення розвитку для ВРЗ

Показник	Умовні позначення	Значення
Чиста приведена вартість, тис. грн.	NPV	3 474,8
Внутрішня ставка доходності, %	IRR	14,53
Індекс рентабельності, грн./грн.	PI	1,067
Термін окупності, років	Ток	6,881

(Складено автором)

Отже, за розрахованими прогностичними показниками ефективності, показник чистої приведеної вартості становить 3 474,8 тис. грн., внутрішня норма доходності складає 14,53% на рік; індекс рентабельності показує 1,067 грн. прибутковості на кожну 1 грн. вкладених у проект коштів та дисконтований термін окупності складає 6,881 роки.

Таким чином, запропоновані заходи із забезпечення розвитку для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», спрямовані на покращення за соціальною, економічною та технологічною складовими механізми розвитку, можна вважати доцільними.

Наведемо прогностичні показники, що характеризують рівні потенціалу СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» внаслідок отриманих змін – табл. 3.16.

Таблиця 3.16. Розрахунок прогнозних коефіцієнтів, що характеризують рівні потенціалу ВРЗ внаслідок реалізації заходів розвитку

Показники	2018	Прогноз
Соціальна складова		
коефіцієнт заборгованості по зарплаті	0,988	0,988
коефіцієнт відношення середньої заробітної плати на ВРЗ до середньої заробітної плати по КП «Київський метрополітен»	0,911	1,0
Загальний показник за соціальною складовою потенціалу організації	0,9487	0,9940
Технологічна складова		
коефіцієнт придатності основних засобів	1,00	1,00
коефіцієнт інвестицій в основний капітал	0,4466	0,4473
фондовіддача	0,0709	0,0719
Загальний показник за технологічною складовою потенціалу організації	0,3169	0,3185
Економічна складова		
коефіцієнт поточної ліквідності	2,1034	2,1034
коефіцієнт фінансової незалежності	0,7766	0,7766
коефіцієнт маневреності ВОК	0,0815	0,0815
коефіцієнт фінансового левериджу	0,2404	0,2404
коефіцієнт фінансової стабільності	3,4762	3,4762
коефіцієнт рентабельності основної діяльності	-0,2355	0,0018
операційна рентабельність продажу	-0,0028	0,0003
коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,8793	0,8793
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,9752	3,9752
коефіцієнт зміни обсягу продажів	1,3817	1,3880
коефіцієнт частки ринку	0,9250	0,96
Загальний показник за економічною складовою потенціалу організації	0,0003	0,035
Інтегральний показник $0,125*CC+0,1875*TC+0,6875*EC$	0,1812	0,2080

(Складено автором)

Таким чином, таблиця 3.16 дозволяє визначити покращення стану господарської діяльності СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» з точки зору реалізації потенціалу за визначеними складовими.

Аналізуючи отримані дані можна зробити висновок, що для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» відбулося покращення за всіма складовими потенціалу:

- зокрема загальний показник за соціальною складовою потенціалу організації зріс з 0,9487 до 0,9940 – внаслідок запропонованого підвищення заробітної плати до середнього по КП «Київський метрополітен» рівня;
- за технологічною складовою відбулося зростання з 0,3169 до 0,3185 внаслідок запропонованого оновлення шляхом впровадження технологічної модифікації виробничого процесу на виробничій ділянці №7 (установка автоматичного відрізного і шліфувального комплексу Коруа 400 S/ 400 TT S);
- за економічною складовою відбулося покращення оцінки з 0,0003 до 0,035 – це відбулося внаслідок пропозиції щодо створення виробничої колаборації між ВРЗ та ПАТ «Дніпровагонремстрой».

Відповідно отриманий показник реалізації потенціалу зріс з 0,1812 до 0,2080. Наведемо порівняльну діаграму отриманих потенціалів – на рис. 3.4.

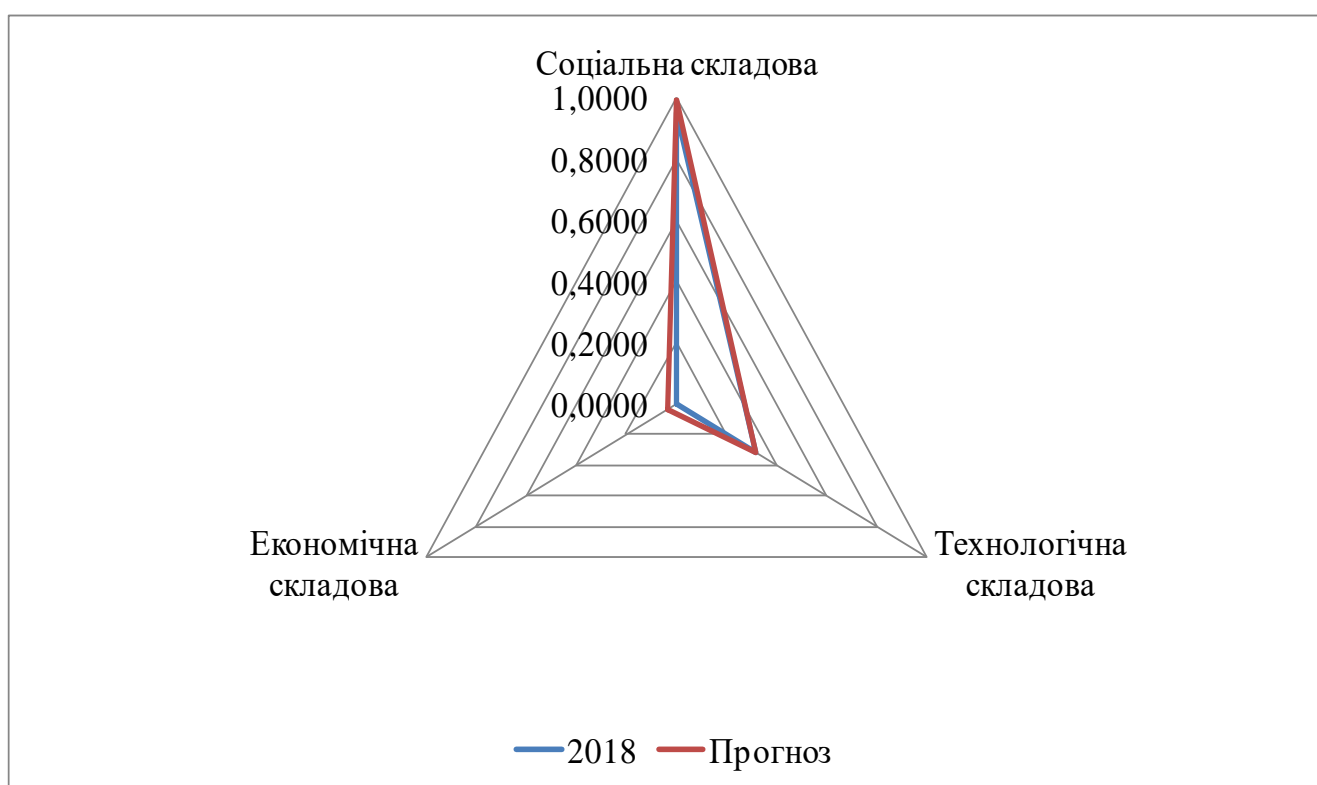


Рис. 3.4. Динаміка зміни потенціалу розвитку СП «Вагоноремонтний завод»
КП «Київський метрополітен»

(Складено автором)

Таким чином, можна сказати, що за отриманими прогнозними даними СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» поки що також має нестійкий розвиток, що пов'язано із недостатніми показниками реалізованості потенціалу, але наявна помітна позитивна динаміка внаслідок запропонованих заходів з розвитку.

Далі проведемо порівняльну оцінку інтенсивності розвитку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» за 2018 рік та за прогнозом внаслідок запропонованих заходів. Для цього складемо розрахункову таблицю 3.17 для визначення міри інтенсивності розвитку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен».

Таблиця 3.17. Аналіз інтенсивності розвитку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» у 2018 році та за прогнозом

Показник	2018	Прогноз
Виручка, тис. грн.	2 122 728	2 151 766
Витрати, тис. грн.	2 776 797	2 790 175
I_{PI}	1,382	1,014
I_B	1,300	1,005
I_{KE}	1,063	1,009
d	0,817	1,004

(Складено автором)

Як видно з таблиці 3.17, хоча за прогнозом для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» як і раніше не виконується умова ($I_B < 1$), але умова $d > 1$ виконується, що означає, що хоч підприємство поки що не досягло інтенсивного прогресуючого розвитку, але значно до цього наблизилась. Також отримані результати говорять про можливість подальшої інтенсифікації розвитку. Також, порівнюючи показники d, можна відмітити їх позитивну динаміку в досліджуваному періоді. Так, у 2018 році показник d становив 0,817; а за отриманим прогнозом його значення становило 1,004.

Всі наведені дані свідчать про покращення ситуації із механізмом забезпечення розвитку відповідно до запропонованих для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» заходів з його удосконалення.

Висновки до розділу 3

Представимо висновки за результатами обґрунтування шляхів забезпечення розвитку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен».

Встановлено, що СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» володіє значним потенціалом не лише для подолання кризи, але і для розвитку, серйозного технічного прориву, використання у своїй діяльності сучасних технологій. При цьому у дослідженні було представлено для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» практичне застосування методики формування механізму забезпечення розвитку.

Запропоновані шляхи забезпечення розвитку ВРЗ визначено за наступними складовими:

1) За соціальною складовою механізму забезпечення розвитку запропоноване підвищення винагороди за працю працівникам ВРЗ до середнього рівня, який відповідає середньому рівню заробітної плати по КП «Київський метрополітен».

2) За технологічною складовою механізму забезпечення розвитку для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» пропонується технологічна модифікація виробничого процесу на виробничій ділянці №7 (установка автоматичного відрізного і шліфувального комплексу Koyama 400 S/400 TT S).

3) За економічною складовою механізму забезпечення розвитку пропонується виробнича колаборація із ПАТ «Дніпровагонремстрой». Визначено, що завдяки своїм інноваційним потужностям ВРЗ та

ПАТ «Дніпровагонремстрой» в змозі на високому рівні провести дослідно-конструкторські розробки, оскільки ПАТ «Дніпровагонремстрой» має всі необхідні потужності для конструювання і виробництва. А технології та ноу-хау доцільно забезпечувати силами ВРЗ, оскільки ремонт та обслуговування вагонів метрополітену є спеціалізацією саме СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен».

Представлені шляхи забезпечення розвитку ВРЗ запропоновано доповнити складанням нефінансової звітності в області забезпечення розвитку, що вимагатиме від СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» збору інформації про процеси і дії, що раніше не враховувалися при складанні звітності.

Визначені заходи з забезпечення розвитку оцінювалися як проект, передбачений на сім років. За розрахованими прогностичними показниками ефективності, показник чистої приведеної вартості становить 3 474,8 тис. грн., внутрішня норма доходності складає 14,53% на рік; індекс рентабельності показує 1,067 грн. прибутковості на кожну 1 грн. вкладених у проект коштів та дисконтований термін окупності складає 6,881 роки.

Відповідно встановлено, що запропоновані заходи із забезпечення розвитку для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», спрямовані на покращення за соціальною, економічною та технологічною складовими механізми розвитку, можна вважати доцільними.

Отриманий показник реалізації потенціалу зріс з 0,1812 до 0,2080. Розрахунок прогностичного показника інтенсивності розвитку показав, що хоч підприємство поки що не досягло інтенсивного прогресуючого розвитку, але значно до цього наблизилась. Також отримані результати говорять про можливість подальшої інтенсифікації розвитку.

Всі наведені дані свідчать про покращення ситуації із механізмом забезпечення розвитку відповідно до запропонованих для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» заходів з його удосконалення.

ВИСНОВКИ

Наведемо узагальнюючі висновки за підсумками проведених досліджень щодо забезпечення розвитку підприємства в сучасних умовах.

Встановлено, що розвиток – це процес незворотних, спрямованих і логічних змін, що відбуваються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що призводить до становлення кількісних, якісних і структурних перетворень. Відповідно розвиток – це повне і багатовимірне поняття, досягнення якого вимагає інтеграції, ідентифікації, координації і безперервного вдосконалення цілей, стратегій і механізмів. При цьому механізм забезпечення розвитку – це здатність системи взаємопов'язаних елементів підприємства забезпечувати життєздатність і зростання економічної ефективності підприємства з урахуванням впливу різних факторів зовнішнього середовища.

Сьогодні розвиток підприємства передбачає використання інновацій, перетворення технології в базовий ресурс суспільства, який отримує новий економічний зміст. Таким чином, при описі механізму розвитку промислових підприємств такий елемент, як технологічна стійкість грає важливу роль. Її виділення на рівні з екологічною, соціальною та економічною стійкістю є необхідною. Визначено, що на сучасному етапі прийнято виділяти 4 комплексних показника, за допомогою яких можна оцінити ступінь розвитку організації. До них відносяться показники економічної, екологічної, технологічної та соціальної стійкості. Також у дослідженні визначено роль звітності зі розвитку.

Дослідження системи управління розвитком відбувалося у СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен». Вагоноремонтний завод відноситься до складу комунального підприємства КП «Київський метрополітен», його основні функції ВРЗ полягають у виконанні ремонтних робіт вагонам метрополітену згідно з планом ремонту з метою забезпечення чіткої і безперебійної роботи метрополітену та безпечних перевезень пасажирів.

Було проведено аналіз ринкового мікросередовища за концепцією конкуренції по М. Портеру. Встановлено, що за підсумками 2016-2018 рр. СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» постійно нарощувало обсяги виручки від реалізації, що є цілком позитивною характеристикою для підприємства. СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» посідає третє місце на ринку, лідерами якого є спеціалізовані підприємства Дарницький вагоноремонтний завод (АТ «Укрзалізниця») та Київський електровагоноремонтний завод. Основними постачальниками СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» є: Метінвест, КП «Київський метрополітен», НАК «Енергетична компанія України» та ДТЕК. Вплив постачальників визначений, як значний. Вплив товарів-замінників визначений для ВРЗ як майже відсутній, те ж стосується загрози появи нових конкурентів.

Проведений PEST-аналіз показав, що за попередньою оцінкою вплив факторів зовнішнього середовища на СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» є досить сприятливим. Серед найбільш впливових негативних чинників – швидке моральне устарівання існуючих технологій та обладнання, якими користується підприємство. За підсумками SWOT-аналізу СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» має достатньо можливостей, щоб використати наявні можливості та уникнути загроз.

Загальний підсумок за проведенням аналізом виробничо-господарської діяльності полягає у тому, що протягом 2018 року СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», в основному, покращив свою господарську діяльність порівняно із 2017 роком, але погіршив, якщо порівнювати із 2016 р. Про це свідчать наступні висновки, отримані з розрахунків:

- показники фондівддачі СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» у 2016-2018 рр. мають тенденцію до скорочення, а показники фондомісткості продукції до зростання;

- у 2018 році показники ділової активності виявили погіршення порівняно із 2017 роком, що визначає менш ефективну ділову активність СП

«Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» протягом останнього періоду;

- чистий збиток за підсумками 2018 року становив 6 019 тис. грн., що можна вважати позитивною ознакою, оскільки якщо порівнювати із аналогічним періодом 2017 року, то за його підсумками спостерігався збиток у розмірі 14 857 тис. грн. Та, якщо порівнювати із 2016 роком, то наявне скорочення чистого прибутку на 61 899 тис. грн.

- проведені розрахунки ліквідності та платоспроможності вказують на задовільний стан ліквідності та платоспроможності СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» наприкінці 2018 р., але слід зауважити, що динаміка показників погіршилася протягом останнього року;

- встановлено покращення фінансової стійкості СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» у 2018 р. порівняно із попередніми роками;

- за показниками ефективності господарської діяльності СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» у 2018 році покращив результати діяльності порівняно із 2017 роком (оскільки у 2017 р. ВРЗ працював із дуже значними збитками), то порівняно із 2016 роком за всіма показниками спостерігається відставання.

Для того, щоб визначити, як розвивається СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», який характер має цей розвиток, було проведено оцінку його потенціалу. У рамках дослідження показники, що дозволяють оцінити потенціал СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», були розділені по таких напрямках: соціальному (2 показники), економічному (11 показників) і технологічному (3 показники). Розрахунки виявили, що окремі показники за економічною складовою потенціалу для ВРЗ є досить високими, але негативні фінансові результати підривають весь розвиток Вагоноремонтного заводу в цілому. Можна зробити висновок, що такі низькі показники прибутковості пов'язані із надмірно високою собівартістю та високими витратами ВРЗ. Говорячи про групу соціальних коефіцієнтів, то СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» має найкращі оцінки

саме за соціальною складовою свого потенціалу. Отже, по результатах дослідження найнижчий рівень мають показники економічної складової потенціалу СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен». Найвищий – показники за соціальною складовою. В цілому, узагальнений інтегральний показник значно покращився у 2018 р., адже за підсумками 2017 р. СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» і зовсім знаходився у критичному стані, тільки обсяг чистого збитку складав 14 857 тис. грн. Також встановлено, що ВРЗ доцільно вести більш активну інвестиційну політику. ВРЗ значно наростив обсяги вкладень у оновлення основних засобів, що позитивно позначилося на підсумковому інтегральному коефіцієнті оцінки потенціалу СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен».

Проведений аналіз розвитку для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» показав, що наразі немає можливості зробити висновок про інтенсивний прогресуючий розвиток ВРЗ у аналізованому періоді. А також про можливість подальшої інтенсифікації розвитку. Побудовані прогнозні дані свідчать про те, що в наступному періоді СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» так само не вдасться досягти інтенсивного розвитку. Проаналізувавши динаміку доходів, виручки від реалізації і витрат СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», можна зробити висновок, що інтенсивний тип розвитку можливий не лише у разі скорочення суми витрат ВРЗ. Все залежить від того, наскільки продуктивно здійснюватимуться ці витрати для досягнення максимально можливого доходу від реалізації продукції та послуг.

За результатами обґрунтування шляхів забезпечення розвитку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» встановлено, що СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» володіє значним потенціалом не лише для подолання кризи, але і для розвитку, серйозного технічного прориву, використання у своїй діяльності сучасних технологій. При цьому у дослідженні було представлено для СП «Вагоноремонтний завод» КП

«Київський метрополітен» практичне застосування методики формування механізму розвитку.

Запропоновані шляхи забезпечення розвитку ВРЗ визначено за наступними складовими:

1) За соціальною складовою механізму забезпечення розвитку запропоноване підвищення винагороди за працю працівникам ВРЗ до середнього рівня, який відповідає середньому рівню заробітної плати по КП «Київський метрополітен». Розрахована динаміка показників продуктивності та оплати праці означає, що рівень винагороди за працю в СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» не відповідає темпам зростання ефективності праці працівників – що, безумовно, потребує виправлення. Зважаючи на існуючу на СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» політику винагород, вважаємо необхідним підвищити рівень заробітної плати до середнього рівня оплати праці працівників Київського метрополітену – до 13 785 грн., що складатиме + 9,8%.

2) За технологічною складовою механізму забезпечення розвитку для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» пропонується технологічна модифікація виробничого процесу на виробничій ділянці №7 (установка автоматичного відрізного і шліфувального комплексу Koyama 400 S/ 400 TT S). Економічний ефект у зв'язку з реалізацією проекту технологічного оновлення складатиметься за рахунок: зниження витрат основних матеріалів; зниження браку при зачистці; зниження витрат робочого часу. У дослідженні розраховані очікувані економічні ефекти від пониження наведених витрат за рахунок оптимізації виробничого процесу по роках (2020-2026 рр.).

3) За економічною складовою механізму забезпечення розвитку пропонується виробнича колаборація із ПАТ «Дніпровагонремстрой». В даному випадку два підприємства розділятимуть між собою функціональні обов'язки щодо здійснення обслуговування та виконання ремонтних робіт та контролю робіт для вагонів метрополітену м. Дніпро. Така колаборація є вигідною, оскільки ПАТ «Дніпровагонремстрой» має всі технічні та виробничі можливості, але не

має практичного досвіду у сфері роботи із вагонами метро, оскільки має спеціалізацію виключно на залізничних вагонах. Наприклад, СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» може надіслати свою робочу групу для виконання виробничих завдань на виробничих потужностях ПАТ «Дніпровагонремстрой». При цьому витрати однієї сторони виробничої колаборації є доходом іншої. Таким чином, сума необхідних для першого року інвестицій складає для ВРЗ 5 060,3 тис. грн., при цьому СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» отримає від ПАТ «Дніпровагонремстрой» доходів 17125,4 тис. грн. У дослідженні наведені планові показники обсягів чистого доходу, що надійдуть від колаборації.

Представлені шляхи забезпечення розвитку ВРЗ запропоновано доповнити складанням нефінансової звітності в області розвитку, що вимагатиме від СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» збору інформації про процеси і дії, що раніше не враховувалися при складанні звітності.

Ефективність проекту проекту всіх запропонованих заходів визначено за допомогою показників ефективності та інвестиційної привабливості проекту. За розрахованими прогностичними показниками ефективності, показник чистої приведеної вартості становить 3 474,8 тис. грн., внутрішня норма доходності складає 14,53% на рік; індекс рентабельності показує 1,067 грн. прибутковості на кожен 1 грн. вкладених у проект коштів та дисконтований термін окупності складає 6,881 роки. Таким чином, запропоновані заходи із забезпечення розвитку для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен», спрямовані на покращення за соціальною, економічною та технологічною складовими механізми розвитку, можна вважати доцільними.

У дослідженні визначено прогностичні показники, що характеризують рівні потенціалу СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» внаслідок отриманих змін:

- загальний показник за соціальною складовою потенціалу організації зріс з 0,9487 до 0,9940 – внаслідок запропонованого підвищення заробітної плати до середнього по КП «Київський метрополітен» рівня;

- за технологічною складовою відбулося зростання з 0,3169 до 0,3185 внаслідок запропонованого оновлення шляхом впровадження технологічної модифікації виробничого процесу на виробничій ділянці №7 (установка автоматичного відрізного і шліфувального комплексу Koyama 400 S/ 400 TT S);
- за економічною складовою відбулося покращення оцінки з 0,0003 до 0,035 – це відбулося внаслідок пропозиції щодо створення виробничої колаборації між ВРЗ та ПАТ «Дніпровагонремстрой».

Відповідно отриманий показник реалізації потенціалу зріс з 0,1812 до 0,2080. За отриманими прогностичними даними СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» поки що також має нестійкий розвиток, що пов'язано із недостатніми показниками реалізованості потенціалу, але наявна помітна позитивна динаміка внаслідок запропонованих заходів з розвитку.

Розрахований показник інтенсивності розвитку СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» за прогнозом виявив, що хоча підприємство поки що не досягло інтенсивного прогресуючого розвитку, але значно до цього наблизилась. Також отримані результати говорять про можливість подальшої інтенсифікації розвитку.

Всі наведені дані свідчать про покращення ситуації із механізмом забезпечення розвитку відповідно до запропонованих для СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» заходів з його удосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підруч. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
2. Васюткіна Н.В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія / Н.В. Васюткіна. – К.: Ліра-К, 2014. – 334 с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
4. Даниленко В.А. Синергетичний підхід в дослідженні стійкості економічних систем / В.А. Даниленко // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2009. – № 20. – С. 257-266.
5. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства» / В. Кифяк // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8. – Ч. 2. – С. 190-194.
6. Кузьмін О.Є. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємства / О.Є. Кузьмін, М.Р. Тимошук, Р.В. Фещур // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. прп.: в 5 т. – Д.: ДНУ, 2005. – Т. II. – Вип. 207. – 312 с.
7. Економічна діагностика: навч. посіб. / Т.Ф. Косянчук, В.В. Лук'янова, Н.І. Майорова, В.В. Швид; за заг. ред. Т.Ф. Косянчук. – Л.: Новий Світ-2000, 2007. – 452 с.
8. Костюченко В.М. Облік і аналіз діяльності групи підприємств як єдиної економічної одиниці: монографія / В.М. Костюченко. – К.: ЦУЛ, 2007. – 504 с.
9. Михайленко О.В. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку виробничого потенціалу / О.В. Михайленко // Інноваційний розвиток економіки України: зб. наук. пр. з актуальних проблем економічних наук. – Херсон, 2013. – С. 186-191.

10. Romer P. M. Increasing Returns and Long-Run Growth / P. M. Romer. // The Journal of Political Economy. – 1986. – № 5. – P. 1002-1037.
11. Педченко Н.С. Застосування економіко-математичних методів при стратегічному управлінні потенціалом розвитку підприємства / Н.С. Педченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 2 (47). – С. 58-63.
12. Шершньова З.Є. Ідентифікація бар'єрів впровадження корпоративного управління в Україні / З.Є. Шершньова // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр. – К., 2005. – Вип. 8. – С. 27-33.
13. Васюткіна Н.В. Еволюція теорії управління підприємством / Н.В.Васюткіна // Вісник ТНЕУ. – 2012. – № 2. – С.103-112.
14. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Вильямс, 2005. – 345 с.
15. Тарасенко І.О. Сталий розвиток підприємств легкої промисловості: теорія методологія, практика: монографія / І.О. Тарасенко. – К.: КНУТД, 2010. – 390 с.
16. Старик Р.Я. Управління змінами як фактор зміцнення ринкової позиції підприємства / Р.Я. Старик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21. – № 14. – С. 297-299.
17. Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток / С.А. Румянцев. – К.: Знання, 2003. – 150 с.
18. Васюткіна Н.В. Механізм управління сталим розвитком підприємства / Н.В. Васюткіна // Науковий вісник Чернівецького державного університету. – 2014. – Вип. 694/695. – С. 120-124.
19. Прохорова В.В. Економічний розвиток підприємств: теоретико-методологічний аспект / В.В. Прохорова. – Х.: УкрДАЗТ, 2010. – 523 с.
20. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія / Г.В. Назарова. – Х.: Інжек, 2004. – 420 с.
21. Миргородська А.П. Розкриття сутності поняття «підприємницький потенціал» та його роль в потенціалі підприємства / А.П. Миргородська // Экономика и управление. – 2011. – № 5. – С. 144-149.

22. Васюткіна Н.В. Теоретичні аспекти розуміння категорії «розвиток підприємства» / Н.В. Васюткіна // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 236-242.
23. Кожемякіна С.М. Продуктивність праці на макрорівні: визначення, аналіз та прогнозування: монографія / С.М. Кожемякіна. – К.: Інтерсервіс, 2012. – 374 с.
24. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. / С.М. Ілляшенко. – Суми: Унів. зн., 2003. – 278 с.
25. Гонтарева І.В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств: монографія / І.В. Гонтарева. – Х.: ІНЖЕК, 2011. – 480 с.
26. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография / А.В. Василенко. – К.: Центр учебной лит-ры, 2005. – 648 с.
27. Васюткіна Н.В. Методичний підхід оцінки потенціалу розвитку підприємства / Н.В. Васюткіна // Економіка і управління. – 2013. – № 4 (60). – С. 94-100.
28. Прохорова В.В. Управління стійким розвитком підприємств як основа трансформаційних процесів / В.В. Прохорова / Вісник економіки транспорту та промисловості – 2010. – № 29. – С. 364-370.
29. Абрахманова А.О. Теоретичні засади вимірювання ефективності соціально-економічних систем / А.О. Абрахманова // Бізнесінформ. – 2012. – № 2. – С. 7-10.
30. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська – К.: Центр учбової літератури. – 2007. – 208 с.
31. Волошина К.А. Удосконалення методів оцінки сталого розвитку суб'єкта господарювання / К.А. Волошина, Ю.Є. Кучер // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2017. – Вип. 17. – С. 56-62.
32. Офіційний сайт КП «Київський метрополітен» [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.metro.kiev.ua/

33. Андрушків Б. М. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі: підприємство – галузь – регіон – держава (євроінтеграційні аспекти) / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник, О. Б. Погайдак // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 2. – С. 6-17.

34. Грицина Л.А. Розгляд сутності сталого розвитку підприємства та методик оцінки його рівня / Грицина Л.А. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 6. – С. 11-14.

35. Петухов Р.М. Оценка эффективности промышленного производства: (Методы и показатели) / Р.М. Петухов Р. М. – М.: Экономика, 1990. – 95 с.

36. Князева О.А. Проблеми сталого розвитку підприємств в умовах глобалізації / О.А. Князева, М.А. Дем'янчук // Економічний вісник університету. – 2015. – Вип. 25(1). – С.110-117.

37. Гальчак Х.Р. Забезпечення розвитку підприємства як основа формування соціальної відповідальності [Електронний ресурс] / Х.Р. Гальчак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» – Режим доступу до журн.: http://ena.lp.edu.uahttp://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34862/1/12_69-74.pdf

38. Григорук П.М. Національні та регіональні особливості сталого розвитку України / П.М. Григорук, Т.Ю. Федорова // ЕКОНОМІКА: реалії часу. – 2015. – № 1(17). – С. 25-29.

39. Латишева О.В. Визначення сутності поняття «потенціал сталого розвитку підприємств» / О.В. Латишева // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – Вип. 33. – С. 35-42.

40. Пакулін С.Л. Управління розвитком сучасного підприємства / С.Л. Пакулін, А.А. Пакуліна // Траектория науки. – 2016. – Т. 2. – № 3. – С. 2.1-2.17.

41. Васюткіна Н.В. Формування системи управління розвитком підприємства / Н.В. Васюткіна // Економіка розвитку. – 2014. – № 2 (70). – С. 93-98.



ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1. Показники ділової активності СП «Вагоноремонтний завод» КП «Київський метрополітен» за 2016-2018 рр.

Показник		2016	2017	2018	Темп приросту показників, %	
					2017	2018
Виручка від реалізації продукції (Вр), тис.грн		1 356 137,00	1 536 305,00	2 122 728,00	13,29	38,17
Собівартість (Св), тис.грн		1 629 861,00	2 135 312,00	2 776 797,00	31,01	30,04
Кількість днів періоду (Тп), днів		365	365	365		
Середній залишок оборотних коштів (ОА), тис.грн		1 141 686,00	1 398 546,00	2 414 186,50	22,50	72,62
Коефіцієнт оборотності ОА (КО)	Вр/ОА	1,19	1,10	0,88	-7,52	-19,96
Тривалість одного обороту ОА (Т), днів	(ТпОА)/Вр	307	332	415	8,13	24,93
Тривалість обороту ДЗ, днів	(ТпДЗ)/Вр	44,510	46,562	91,820	4,61	97,20
Тривалість обороту запасів, днів	(ТпЗ)/Вр	50,443	65,293	60,075	29,44	-7,99
Величина економії (додаткового залучення) коштів з обороту, тис.грн	(Тз-Тб)(Врз/Тп)		105182,64	481801,49		358,06
Зміна обсягів реалізації продукції за рахунок прискорення (уповільнення) оборотності ОА, тис.грн	(КОз-КОб)ОАз		-124939,84	-529259,70		323,61

Розраховано за даними [32]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1. Оцінка передбачуваного ефекту від колаборації ВРЗ та ПАТ «Дніпровагонремстрой»

Загальні напрями ефективності функціонування підприємства		Виробнича діяльність			Інноваційно-технологічна діяльність			Ринкова діяльність			Ефекти від колаборації	
Функціональна область	Симетричні ефекти	Питомі витрати на од. прод.	Транзакційні витрати	Час	Частка інвестицій у НДДКР в прибутку, %	Транзакційні витрати	Час	Приріст об'єму продажів	Транзакційні витрати	Час	Нові товарні і ринкові можливості	Загальний ефект
Загальний менеджмент і фінанси	Внесок власного підприємства	+	+	+	—	+	+	+	+	+	+	+
	Внесок підприємства-партнера	—	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+
	Спільні можливості	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Дослідження і розробки	Внесок власного підприємства	—	—	—	—	—	+	+	+	+	+	+
	Внесок підприємства-партнера	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Спільні можливості	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Маркетинг	Внесок власного підприємства	—	+	+	—	+	+	+	+	+	+	+
	Внесок підприємства-партнера	—	—	—	+	+	+	+	+	+	+	+
	Спільні можливості	—	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Операції	Внесок власного підприємства	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+
	Внесок підприємства-партнера	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+
	Спільні можливості	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

(Складено автором)

